

L'ACCOUNTABILITY DELLE IMPRESE SOCIALI

ANTONIO MATAACENA

SOMMARIO: 1. Il sistema che cambia: cause ed attori di un “nuovo mercato”; 2. L’impresa sociale: un cigno nero?; 3. Il modello M.G.A.; 4. L’accountability nelle imprese sociali; 5. Le linee guida per la redazione del bilancio d’esercizio e del bilancio sociale delle imprese sociali secondo l’Agenzia per il Terzo Settore.

1. Il sistema che cambia: cause e attori di un “nuovo mercato”

Alla fine degli anni '70 il capitalismo che conoscevamo¹ entra in crisi e questa² viene affrontata attraverso una trasformazione economica e culturale che, specie nelle imprese quotate di largo mercato, trova i suoi tratti salienti³:

¹ Nel capitalismo che abbiamo vissuto fino alla fine degli anni '70 del secolo scorso il fine (o come si dice ora la mission) che veniva attribuito alle imprese lucrative dei paesi occidentali, era non univalente, cioè in quanto erano presenti varie tipologie di sistemi capitalistici. Infatti:

- nei paesi in cui era presente il “cosiddetto” capitalismo alsaziano-renano, il benessere collettivo era considerato un interesse sociale che prevaleva su tutti gli altri; detto modello “è caratterizzato da una minor centralità della borsa come meccanismo di allocazione del capitale e dal maggior ricorso delle imprese al credito bancario. La proprietà appartiene a una cerchia relativamente ristretta di grandi azionisti (...). Il saldo controllo nelle mani di un’élite finanziaria rende le imprese meno contendibili e la proprietà è più interessata ad assicurare investimenti a redditività differita a lungo termine”;
- mentre le imprese operanti nelle aree presidiate dal “cosiddetto” capitalismo anglo-americano o fordista, agivano con una vision volta alla salvaguardia della libera concorrenza attraverso la tutela non solo del singolo azionista (shareholder) ma anche degli interessi di tutti coloro che relazionano con l’impresa stessa (stakeholder); detto modello “è caratterizzato da un maggior ricorso delle imprese al mercato azionario, con conseguente diffusione del capitale di rischio tra una molteplicità di investitori (...) tutti interessati a una redditività di breve di imprese gestite da manager di professione (...)” Le frasi entro virgolette sono di CHIESI (2005, p. 84).

Detti capitalismi esplicitano, in modo estremamente sintetico, due teorie d’impresa; la prima “concepisce l’impresa come una *istituzione*, ossia una organizzazione complessa che svolge funzioni socialmente rilevanti, cui concorre una pluralità di soggetti interni ed esterni, i quali pur da differenti posizioni recano tutti interesse al suo sviluppo e alla sua durata; (la seconda concepisce...nda) l’impresa come una mera *rete di contratti*, espliciti ed impliciti, di durata variabile e comunque modificabile o rescindibile in qualsiasi momento su istanza di una delle parti. In ogni caso un contratto prevale su tutti gli altri: quello tra i proprietari cioè gli azionisti, e i manager. I secondi hanno il dovere di anteporre a ogni altra considerazione l’interesse dei primi, che si compendia nella massimizzazione del valore del capitale collocato nell’impresa.” GALLINO (2009, pp. 108-109).

Detti capitalismi sono connessi a diverse dottrine giuridiche: l’istituzionalista che attribuisce all’impresa una finalità duratura (cosiddetto interesse sociale) diversa dall’interesse degli azionisti, interesse questo distinto quindi da quello temporaneo degli azionisti, interesse sociale in alcuni casi contrapposto a quello degli stessi azionisti; la contrattualista che attribuisce all’impresa finalità nascenti dai temporanei contratti che gli legano gli attori che agiscono nell’impresa.

Detti capitalismi si contraddistinguono quindi per mission e per governance, differenze queste che si possono sintetizzare attraverso la seguente tabella:

Tab. 2 – Capitalismi a confronto

| Mission e metafinalità | Governance e stile di comando |
|--|--|
| a) <u>Capitalismo alsaziano-renano</u> Ottimizzazione del valore aggiunto. Tutela dell’impresa considerata bene ad utilità collettiva. | Modello di governance duale. Concertativo. |
| b) <u>Capitalismo anglo-americano</u> Ottimizzazione dei rendimenti di <i>shareholder</i> e <i>stakeholder</i> . Tutela della concorrenza sui mercati. | Modello di governance monistico. Coordinativo. |

Si ricordi che “i modelli di *corporate governance* si fondano sulla relazione tra assemblea dei soci ed organismi proposti all’attuazione delle attività di *governance* (amministrazione/gestione, controllo). Al riguardo i modelli standard si basano principalmente su:

1. nel **riorientamento della mission** (o meglio, forse, occorrerebbe parlare di una eterogenesi dei fini): dalla massimizzazione dei profitti, dalla quale discende il valore azionario dell'impresa, si passa alla massimizzazione del valore delle azioni, che prescinde dalla sua performance economica⁴; eterogenesi ottenuta attraverso una modifica della composizione della direzione aziendale e delle regole che la governano, avendosi il ritorno dei proprietari-azionisti nella direzione strategica ed un governo aziendale sempre più finalizzato ai loro specifici interessi; azionisti-proprietari che pur rappresentando quote minoritarie del capitale di rischio controllano e gestiscono appieno l'impresa e mettono la maggioranza degli azionisti in condizione di subire passivamente la loro gestione⁵; mission questa che si persegue con più facilità se azionisti-proprietari/top management si appoggiano su comportamenti opportunistici e/o su una potente leva di sviluppo: il conflitto di interessi, comportamento questo tramite il quale “per dolo, violenza, errore, o anche approfittando del proprio vantaggio, (... un soggetto economico si avvantaggia su altri con cui opera transazioni; avendo chiaro che nda) alla sua radice c'è sempre un forte squilibrio a favore di uno degli attori. Tale squilibrio è dovuto al prevalere, fuori da ogni norma, regola o prassi, dell'interesse di una persona, e pertanto a un eccesso di

-
- l'eventuale separazione tra organi amministrativi e di controllo cui è conferito il mandato di governo, atta a distinguere tra sistemi monistici (cioè un unico organo di *governance*) e sistemi dualistici o duali (cioè che prevedono due organi distinti, rispettivamente dedicati allo sviluppo delle attività di amministrazione e di controllo della *corporate governance*);
 - la delega dei processi di nomina di specifici membri degli organi di *governance*, idonea a consentire la separazione tra modelli dualistici orizzontali (in cui sia l'organo amministrativo sia quello di controllo sono nominati dall'assemblea dei soci) e modelli dualistici verticali (in cui l'assemblea dei soci – talora con il coinvolgimento dei dipendenti – nomina l'organo di controllo, il quale a sua volta nomina l'organo amministrativo).” SALVIONI (2011, p. 34). Si noti che il modello dualistico verticale è quello in cui è minima l'importanza attribuita all'assemblea – nomina solo il comitato di sorveglianza e cede anche a quest'ultimo il diritto di approvare il bilancio – mentre massimo è la possibilità di delega e rappresentanza ed il contenuto professionale e manageriale (i membri del comitato di sorveglianza nominano il comitato di gestione e rappresentano l'insieme dei soci nella funzione di indirizzo e controllo). Questo modello è quello che “più realizza la dissociazione tra proprietà (dei soci) e potere (degli organi sociali)”. REALE (2011, p. 77).

Di più nel sistema di governo **dualistico** (tipico della tradizione giuridica tedesca) i due diversi organi (il consiglio di sorveglianza e il consiglio di gestione) hanno rispettivamente, tra i loro compiti: i) la partecipazione alla definizione dell'indirizzo strategico e il controllo degli andamenti; ii) l'approvazione del bilancio di esercizio; iii) rendere conto almeno una volta all'anno all'assemblea dell'attività svolta, mentre il comitato di gestione ha una evidente funzione gestoria.

Il modello **monistico** (tipico della tradizione anglosassone) prevede un unico organo con funzione gestoria, il consiglio di amministrazione, nominato dall'assemblea dei soci, che nomina al suo interno il comitato per il controllo. Questo modello di *governance* “semplificato e più flessibile rispetto agli altri modelli alternativi (...) tende a privilegiare la circolazione delle informazioni tra l'organo amministrativo e l'organo deputato al controllo, conseguendo risparmi di tempo e di costi e una elevata trasparenza tra gli organi di amministrazione e controllo.” RELAE (2011, p.77)

Va subito fatto notare **come il finalismo incida sul modello di governance** e che finalismi di tipo **istituzionale** siano connessi con **modelli di governance che permettano la partecipazione di una pluralità di attori ai processi di indirizzo e controllo dell'azienda, mentre l'unicità del finalismo implementante rende più valido l'utilizzo di modelli monistici.**

Si ricordi che in precedenza, parlando di *governance* nelle cooperative, si è ricordato anche il modello neolatino tipicamente applicato in infine Italia.

² “(...) si registra tra i ricercatori una sostanziale concordanza sul fatto che nelle maggiori economie del mondo, quelle dei paesi del G-7, il tasso di profitto lordo, delle grandi imprese del settore non finanziario, tra gli anni '60 e gli anni '80, abbia subito una forte caduta, con una riduzione stimabile in circa il 50%. (...). Nei paesi che sono giunti poi a formare la Ue a 15, la quota dei redditi da lavoro dipendente ha toccato il livello massimo verso il 1976 (...) superando di qualche decimo il 76% del Pil.” GALLINO (2005, p. 95 e p. 166).

Di più la crisi si manifesta in tutta la sua evidenza con il cosiddetto shock petrolifero che si rende evidente quando, nel periodo che va dal 1973 al 1978, i paesi dell'OPEC moltiplicano per otto il prezzo del barile di petrolio.

³ Nel periodo richiamato, in estrema sintesi, si evidenziano a livello macro, due precisi trend:

- il presentarsi di fenomeni di isomorfismo organizzativo per rispondere a globalizzazione e finanziarizzazione;
- l'emergere di una nuova tipologia di capitalismo, quello “asiatico”, caratterizzato dalla massima deregolazione (bassi salari, assenza di controllo sindacale, debolezza di tutti gli stakeholder) e dal controllo autoritario dello stato.

⁴ E' questa l'idea centrale del lavoro di GALLINO (2005).

⁵ COHEN (2011, pp. 224-225) parla di “capitalismo azionario”, capitalismo caratterizzato da:

- focalizzazione dell'azione dell'impresa al solo *core business* esternalizzando tutto il resto;
- riorganizzazione del lavoro da incentrato sui di carriera e su rapporti sindacali concertativi a privilegiante, per il solo top management, remunerazioni in linea con gli andamenti borsistici (specie, come si vedrà, quelli a breve).

Per l'Autore questa riorganizzazione precede e forse facilita la globalizzazione e la finanziarizzazione.

appagamento della situazione giuridica di chi agisce in conflitto rispetto a quella di chi il conflitto lo subisce”⁶;

2. nella **globalizzazione** e nella **finanziarizzazione** dell’economia, avendo ben chiaro che la globalizzazione “mercatizza lo spazio”⁷, mentre la finanziarizzazione “mercatizza il tempo”⁸. Il fenomeno cui si assiste è il progressivo distacco della finanza dall’economia reale; gli scambi interessano sempre meno i beni e sempre più il denaro o la promessa di denaro. L’esempio più eclatante sono i subprime⁹, che nella loro essenza di prestiti concessi a soggetti che non potrebbero accedere ai tassi di interesse di mercato, rappresentano “debiti trasformati in merci” (con altissima rischiosità sia per i creditori sia per i debitori, vista la pericolosa combinazione di alti tassi di interesse, cattiva storia creditizia e situazioni finanziarie poco chiare, associate a coloro che hanno accesso a questo tipo di credito). In sintesi i due fenomeni combinati generano la delocalizzazione (si porta la produzione dove si risparmia di più) e la demercificazione (il grosso degli scambi è fatto soprattutto di promesse, o di illusioni) il che determina, sul mercato, l’esplosione degli strumenti finanziari trattati come merci e, all’interno delle imprese, la defocalizzazione dalla produzione alla finanza;
3. nella coazione della globalizzazione e della finanziarizzazione per effetto della cosiddetta terza rivoluzione industriale cioè la **Information and Communication Technologies** (in acronimo **ICT**) detta anche **Era digitale**¹⁰. E’ l’ICT che permette la trasformazione del fattore capitale in fattore “immateriale” della produzione, infatti: “è la ricerca e sviluppo (la *R&D*), moda, finanza (...) a governare il mondo della produzione, oggi”¹¹, capitale questo saldamente nelle mani dei paesi più ricchi.

Ma il mutamento della mission per essere effettivo non poteva che essere accompagnato da un profondo cambiamento:

1. del governo societario che imponeva, come “interesse sociale” prevalente dell’impresa, quello degli azionisti-proprietari e vincolava/fidelizzava l’operare dei manager (i dirigenti, non gli operativi s’intende) a comportamenti serventi questo fine¹²;

⁶ ROSSI (2003, pp. 21-22). Nelle precedenti pagine 14 e 15 l’Autore dichiara che “Il conflitto di interessi sta trasformando il mondo in cui viviamo, conferendogli una fisionomia che stentiamo a riconoscere. Permea l’economia, la finanza, il mercato, la politica, persino il costume. E la cosa peggiore è che in molti casi viene considerato un fatto in fondo normale”. SCALFARI (2005, p.26), così scrive “ma quel che è più grave sta nel fatto che il conflitto di interessi non è più solo la malpianta estirpabile dal libero mercato; è diventato il connotato principale del capitalismo globale, industriale e soprattutto finanziario”.

⁷ E favorisce una localizzazione geografica dei fattori di produzione: “il lavoro è in Asia, le materie prime in Africa o nel Medio Oriente. E il capitale rimane appannaggio dei paesi ricchi (specie quelli dotati di efficienti borse valori...nda).” COHEN (2011, p. 221).

L’emergere della globalizzazione viene fatto risalire al vertice del G6 a Parigi nel novembre del 1975.

⁸ La finanziarizzazione centralizza il luogo di formazione del valore aziendale nelle borse, specie quella di New York.

⁹ Per COHEN (2011, p. 227) la prima operazione di finanza “creativa” che dà vita al fenomeno dei *subprime* (considerati responsabili della crisi che nel 2008, vedi oltre, metterà in discussione il capitalismo che qui sintetizziamo) “fu messa a punto nel 1983 da una filiale della General Electric”.

¹⁰ Da vari glossari informatici *on line* si può ricavare che l’acronimo *ICT* indica l’insieme delle tecnologie che consentono il trattamento e lo scambio delle informazioni in formato digitale; sottolinea il legame tra tecnologia ed informazione ed identifica ogni settore legato allo scambio di informazioni compreso l’hardware, il software ed ogni tipo di servizio connesso.

La nozione di Era digitale si deve a RIFKIN 2001; era in cui il “ben-essere” deriva dalla capacità di creare e diffondere informazioni basate sulla conoscenza; creazione e diffusione che avvengono attraverso una complessa interazione tra reti economiche e sociali. Si noti che anche l’era digitale si palesò negli anni Settanta; al riguardo confronta BOYER (1998).

¹¹ COHEN (2011, p. 221).

¹² Tutto ciò si otteneva attraverso la dissoluzione del modello organizzativo di tipo fordista, caratterizzato da una struttura gerarchico-piramidale e stabili e durevoli rapporti di lavoro, e la sua sostituzione con strutture organizzative orizzontali a rete e flessibili, strutture nelle quali il potere di comando deriva dalla conoscenza e dall’accesso agli *intangibles assets*.

Lo sviluppo di nuove forme organizzative è facilitato dall’*ICT* che “promuove soluzioni nuove ai paradigmi organizzativi dell’impresa cercando di sviluppare una crescita orizzontale coordinata ed integrata tra i diversi attori in gioco. (Forme organizzative

2. della corporate culture che veniva asservita sempre più a parametri puramente economici i cui risultati, in termini profituali, andavano raggiunti in periodi sempre più ristretti, assegnando un peso ponderalmente decrescente alle conseguenze che tali comportamenti generavano sul fattore lavoro e sul contesto ambientale; una cultura di impresa quindi in cui si modificavano profondamente “i modi ed i mezzi con cui il profitto è perseguito”¹³.

L'impresa lucrativa perde sempre più la sua funzione “istituzionale” (quella di produrre utilità collettiva tramite il proprio sviluppo economico – funzione questa principalmente perseguita mediante comportamenti gestionali mossi da logiche di autofinanziamento –) e viene ricondotta:

1. alla stretta osservanza di un unico scopo funzionale: il massimo cash di breve da perseguire con l'aumento continuo di dividendi e del capital gain per gli azionisti, con la pratica del riacquisto di azioni proprie volte a sostenere il corso delle restanti azioni in circolazione e con il crescere del valore delle stock option per i top manager (funzione questa perseguita sottraendo finanziamento alla gestione interna);
2. al controllo non di una combinazione di interessi e di gruppi sociali (stakeholder) ma del gruppo sociale dominante degli azionisti (shareholder).

Ciò avviene in presenza di una governance caratterizzata da un top management che pare più sensibile alle esigenze del gruppo di interessi dominanti che alle attese degli stakeholders, in quanto “il paradigma centrato sul valore delle azioni incoraggia i manager a vedere il loro lavoro come se gli richiedesse di ignorare tutti i valori politici, morali e umani tranne uno: il profitto”¹⁴; in sostanza la modifica di mission si accompagna ad una modifica di governance (e come si vedrà in seguito, non poteva che essere così¹⁵) e tutto ciò rende evidente un nuovo attore del mercato – l'impresa socialmente irresponsabile –; attore questo che:

- A. operando in un sistema capitalistico che:
 - ✓ ha come motore “la finanza” non “l'industria” come il capitalismo fordista, avendo chiaro che i “due (...) capitalismi differiscono sostanzialmente per il modo di accumulare il capitale. Il capitalismo industriale lo faceva applicando la tradizionale formula $D_1 - M - D_2$ (Denaro – Merce – Denaro...nda) (...) per contro il finanzcapitalismo persegue l'accumulazione di capitale facendo tutto il possibile per saltare la fase intermedia, la produzione di merci. (...). La (sua...nda) formula dell'accumulazione diventa quindi $D_1 - D_2$ ”¹⁶;

in cui...nda) la materialità dei rapporti di lavoro (lascia...nda) il posto a forme virtuali di comunicazione e organizzazione.” <http://www.villaggiomondiale.it/ictdefinizione.htm>, 2009. Sull'argomento vedi anche ORSELLI, GALIMBERTI (2003).

¹³ GALLINO (2008, p. 23). Nello stesso articolo l'Autore, precedentemente, così definisce la *corporate culture*: “l'insieme dei fattori tecnici ed umani; dei parametri economici e temporali; dei tipi di conseguenza di un'azione; dei metodi di calcolo delle priorità e del rischio che i dirigenti d'ogni livello sistematicamente utilizzano, sono addestrati ad utilizzare, e sono tenuti ad utilizzare dall'impresa, in tutte le decisioni che prendono nella gestione quotidiana dei siti produttivi. E' una cultura raffinata e complessa, che si impara con anni di studio nelle facoltà di economia e ingegneria, per essere poi sviluppata e consolidata in altri anni di esperienza in azienda”.

¹⁴ GALLINO (2011, p. 221). La citazione, riportata in testo, l'Autore la trae da GREENWOOD (2004, p.776); è utile notare che più oltre questa citazione prosegue così: “All'interno dell'impresa il paradigma centrato sul mercato delle azioni è altrettanto distruttivo. Esso insegna ai manager a trattare i dipendenti come estranei, strumenti privi di valore intrinseco da usare unicamente ai fini dell'impresa”.

¹⁵ L'affermazione in testo trova la sua spiegazione nel successivo paragrafo.

¹⁶ GALLINO (2011, p. 7). Capitalismo che entra in evidente crisi nel 2007 dopo aver generato per l'Autore (cap. V), tra l'altro:

- costi finanziari enormi;
- disoccupazione e peggiori condizioni lavorative;
- tagli ai sistemi pubblici di protezione sociale;

- ✓ finanziarizza le imprese sì da concepirle non come sistemi unitari integrati volti alla massimizzazione/ottimizzazione di un rendimento complessivo ma “come un portafoglio di attività (ciascuna delle quali deve generare...nda) un flusso di cassa superiore a quello dei pezzi migliori della concorrenza”¹⁷; portafoglio da far rendere finanziariamente al massimo attraverso l’esternalizzazione della produzione e la successiva demercificazione dell’impresa e comportamenti volti a ridurre la concorrenza favorendo al contempo la formazione di monopoli;
- ✓ “estrae”¹⁸ il suo valore, da accumulare e riprodurre, dal lavoro umano aumentandone la produttività e riducendone il costo unitario, relativo e complessivo, dalla natura e dagli ecosistemi mettendone a rischio la sopravvivenza;
- B. essendo finalizzato al massimo rendimento finanziario di breve a favore di un coeso gruppo di shareholders, teoricamente contrapposti (azionisti e top management), può:
 - ✓ svilupparsi anche grazie al motore del conflitto di interessi;
 - ✓ perseguire detta mission assumendo comportamenti gestionali che determinano: i) squilibri ambientali derivanti dalla distruzione di risorse naturali e di risorse morali; ii) disequità sociale derivante da squilibri distributivi delle risorse e dagli aspetti disgreganti la coesione sociale; iii) disequilibrio economico di lungo derivante dal deterioramento delle relazioni sociali e dalla pretesa di anticipare al presente capitali disponibili in futuro; scaricando quindi su lavoratori, società civile e territori gli effetti negativi che essi generano.

In sintesi si tratta di imprese che scientemente generano esternalità negative che determinano: socializzazione di costi privati, privatizzazione di ricavi sociali e distruzione di capitale sociale.

Di più le imprese lucrative di cui si parla si sviluppano in questi anni, come già detto, attuando forme di competizione coercitive, abbandonando cioè comportamenti cooperativi o, come li chiamava Schumpeter, corispettosi¹⁹; competizione questa che può comportare crisi relazionali tra mercato e società civile: crisi in quanto detti comportamenti generano costi sociali che sulla stessa si scaricano²⁰. Crisi relazionali per di più “dirette”, cioè molte volte non più mediate o risolte dallo Stato, visto che la sua azione, sotto la spinta di politiche neoliberistiche prevalenti nel periodo che stiamo esaminando, è sempre più tesa ad accompagnare lo sviluppo delle imprese lucrative; politiche riassumibili nell’ormai quasi obsoleto, per l’eccessivo uso, termine della deregulation, politiche quali: i) la liberalizzazione del mercato dei capitali; ii) la liberalizzazione del mercato del lavoro; iii) le privatizzazioni; politiche, lo ripetiamo, tutte volte a favorire la competitività delle imprese medesime, politiche che, tra l’altro, generano processi di privatizzazione di ricavi sociali.

• aumento della povertà e conseguente riduzione della speranza di vita.

¹⁷ GALLINO (2011, p. 204).

¹⁸ “L’*estrazione* di valore è un processo affatto diverso dalla *produzione* di valore. Si produce valore quando si costruisce una casa o una scuola, si elabora una nuova medicina, si crea un posto di lavoro retribuito (...). Per contro si estrae valore quando si provoca un aumento del valore delle case manipolando i tassi d’interesse (...); si impone un prezzo artificialmente alto alla nuova medicina; si aumentano i ritmi di lavoro a parità di salario (...).” GALLINO (2011, p. 6).

¹⁹ SCHUMPETER (1955).

²⁰ Infatti le imprese lucrative, dopo avere abbandonato tutti i mercati profittualmente marginali, attuano politiche gestionali atte a rendersi sempre più “leggere” (si pensi alle politiche di decentramento produttivo, all’*outsourcing*, alla riduzione di tutti i costi fissi oltreché, s’intende e soprattutto, di quello del personale, ecc.) e sempre più “destrutturate” – costituendosi come agglomerati di unità produttive “labilmente” collegate tra loro, sempre più deterritorializzate chiamate, s’intende, solo a creare almeno il valore nel breve. Tutto ciò genera ulteriori costi sociali derivanti dalla precarizzazione dei rapporti di lavoro che aumentano l’**insicurezza e la disuguaglianza sociale**; al riguardo in Italia, secondo un recente studio dell’OCSE, nel periodo che va dal 1985 al 2008 tra ricchi e poveri è aumentato di oltre il 13% passando, l’indice Gini (indice che misura l’ineguaglianza dei redditi), da 0,31 a 0,35. Si ricordi che l’indice ricordato varia da 0, totale uguaglianza, a 1, totale disuguaglianza).

Infine va considerato che lo Stato è sottoposto, a causa del blocco dello sviluppo economico ed anche per effetto indiretto delle politiche di sostegno alle imprese²¹, a crescenti disavanzi finanziari il che determina, specie nei paesi europei, la crisi del cosiddetto *Welfare State*²².

In conclusione la crisi avviata agli inizi degli anni '70 viene "risolta" "con lo smantellamento delle fabbriche (fordiste...nda)"²³ e la messa in discussione del *Welfare State* che conosceamo mentre, in questo periodo, si manifesta, come dominante, un modello di impresa volto alla mera massimizzazione del valore degli azionisti, impresa che, perdendo il collegamento con la sua profittualità di lungo, si sviluppa attraverso meccanismi devianti quali:

1. il prevalere del debito sul capitale, vista la minor onerosità del primo rispetto al secondo;
2. il prevalere della ricerca di rendimenti finanziari di breve;
3. il prevalere di meccanismi premianti il management, in termini borsistici, meccanismi alcune volte privi di giustificazione in termini di risultati²⁴;
4. il prevalere di una economia incentrata sul moral hazard cioè su comportamenti individuali opportunistici volti a perseguire i propri interessi a spese di tutti gli altri attori presenti sul mercato, ovviamente nell'ipotesi che, questi ultimi, non siano in grado di verificare l'esistenza di negligenza, colpa o dolo;

*rendendo evidente così un modello di corporate governance nel quale i manager aumentano i propri vantaggi massimizzando, oltre ogni livello di sostenibilità, il valore azionario dell'impresa prima della loro uscita dalla stessa, gli auditor accettano modelli contabili e valutativi "scarsamente prudentziali" e gli analisti esterni, tutori dell'efficienza del mercato borsistico, "tardano" a segnalare evidenti sintomi di pericolo*²⁵.

²¹ Ma anche a causa dei comportamenti delle imprese stesse; si pensi, anche, agli effetti sinergici delle agevolazioni fiscali alla tassazione del patrimonio e delle rendite finanziarie assieme ai fenomeni dell'elusione e dell'evasione.

²² Va segnalato che le politiche di *Welfare*, tipicamente europee, non sono omogenee nei differenti paesi visto che si è in presenza di modelli di *Welfare* universalistici pubblici o di *Welfare* in cui la presenza dello Stato produttore diretto è più o meno accompagnata da altre organizzazioni private.

²³ COHEN (2011, p. 222).

²⁴ ZAMAGNI (2009, pp. 4 e 5) così scrive: "la finanziarizzazione della società e dell'economia ha portato alla sostituzione di relazioni intersoggettive con transazioni anonime ed impersonali; in questo modo, ha preso piede la convinzione che la liquidità dei mercati finanziari potesse essere un perfetto sostituto della fiducia creata dalle relazioni tra persone. Al tempo stesso, la finanziarizzazione ha incentivato una politica di crescita basata sulla contrazione del debito (...), stravolge il modo di concepire il nesso tra reddito di lavoro e reddito da attività speculativa (...). Infine la finanziarizzazione ha contribuito alla diffusione dell'*ethos* dell'efficienza come criterio ultimo di giudizio".

²⁵ In sostanza dalla fine degli anni '70 si è messo in moto un sviluppo economico in cui l'investitore "ignora il rischio", visto che utilizza capitale di altri su cui scarica il rischio di perdita, ed il consumatore continua a spendere a credito, visto che "il credito (stesso...nda) ha interamente compensato il reddito come motore della crescita". (Le frasi entro virgolette sono di COHEN (2011, pp. 230 e 231).

Dal 16 settembre 2008 (è il giorno in cui il Tesoro Americano, di fatto, nazionalizza una transazionale americana: l'AIG, prestandole, tramite la Fed, 85 miliardi di dollari; va anche ricordato che il 15 settembre fallisce Lehman Brothers) **però tutto muta, e "ora nulla sarà più come prima"** ZINGALES (2008, pp. 1 e 16); questo capitalismo crolla infatti sotto il peso di una crisi (quella dei subprime) "che è espressione del comportamento patologico di una società che ha globalmente deciso di dimenticare il principio di realtà per vivere nel mondo virtuale dei plusvalori" COHEN (2011, p.231); crisi che può "catalizzare un cambiamento radicale del capitalismo (stesso...nda), un cambiamento radicale delle relazioni tra i governi, il mondo degli affari e la società. E avrà implicazioni rilevantissime per le nazioni, le istituzioni transnazionali, le imprese e gli individui" HERTZ (2011, p.1).

Gli effetti sulle imprese di questa crisi, che tutt'ora si avvita su se stessa, sono immediati visto che si passa da un sistema "immerso nel danaro" ad un sistema che "non ha più denaro", dunque da un eccesso di liquidità ad una situazione in cui il debito è carente, effetti sintetizzabili:

- nella caduta delle vendite;
- nell'esplosione delle insolvenze;
- nel blocco degli investimenti.

La conseguenza finale è o la ristrutturazione o la chiusura delle imprese: in ambedue i casi con una perdita progressiva di posti di lavoro, mentre si cerca di superare la crisi stessa agendo su tre tracce di comportamento quali quelle di:

- stabilizzare il settore finanziario;
- far ripartire il sistema produttivo dando potere d'acquisto ai consumatori;

Questa situazione rende possibile però l'emergere ed il consolidarsi nel tempo di due ulteriori circuiti economici preesistenti: il circuito della reciprocità (circuito del dono caratterizzante l'economia solidale) ed il circuito domestico (basato sui rapporti familiari)²⁶; cioè si rende evidente l'esistenza di un terzo settore economico, oltre allo Stato ed al mercato, quello nel quale articolazioni della società civile, in presenza, come si è soliti dire, di fallimenti di mercato o di Stato²⁷, pongono autonomamente in essere sistemi di atti gestionali di autoconsumo, erogativi e produttivi di beni e servizi; articolazioni, queste, volte al perseguimento di fini ultraeconomici.

In sostanza la crisi del capitalismo degli anni '70 vede emergere un nuovo ulteriore competitor: l'impresa sociale²⁸, la cui "funzione obiettivo è quella di produrre (...) nell'ammontare più elevato possibile, esternalità sociali, che rappresentano uno dei più rilevanti fattori d'accumulo del capitale sociale"²⁹ e un nuovo interlocutore sociale: la società civile e gli attori collettivi³⁰ che la compongono. Si tratta di un terzo settore³¹:

1. che si sviluppa anche per effetto della crisi dello stato sociale, crisi che ha determinato la progressiva riduzione degli interventi dello Stato, e delle sue emanazioni locali, in tema di

- creare regole di comportamento che evitino il ripetersi della crisi.

Tracce però tutt'ora non utilizzabili contemporaneamente visto il crescere del debito degli stati e quindi del cosiddetto rischio sovrano.

²⁶ Sull'argomento si veda, in particolare, REVELLI (1999).

²⁷ Ci si riferisce alle più note ipotesi interpretative, d'ordine economico, del sorgere del terzo settore; ipotesi elaborate, a partire dagli anni settanta, principalmente da studiosi di scuola americana. BORZAGA (2004, vv. pp.) identifica i quattro filoni interpretativi delle organizzazioni non profit in ambito economico nel seguente modo:

- non profit come settore capace di superare i fallimenti di contratto "determinati dall'esistenza di asimmetrie informative tra produttore e consumatore (o donatore) che impediscono a questi ultimi di valutare e controllare *ex post* la qualità del prodotto concordata *ex ante*";
- non profit come settore capace di superare i fallimenti dello stato derivanti "dalle difficoltà del governo di soddisfare una domanda di beni pubblici eterogenei (visto che... nda) l'offerta di beni pubblici o di interesse collettivo è strutturata sulla base della domanda del votante mediano (...)"
- non profit come settore in cui è massima la capacità di controllo dei consumatori "sull'output al fine di superare le asimmetrie informative tra produttore e consumatore (...)"
- non profit come settore economico a comportamento etico derivante dall'azione di "particolari tipologie di imprenditori (...), di gruppi religiosi e non (...)"

Vale la pena ricordare che queste impostazioni prevedono, come principale caratteristica degli attori economici operanti in questo settore, l'obbligo della non distribuzione dell'utile.

Per Zamagni (2011, pp. 17-18) gli attori del Terzo settore (Organizzazioni della società civile, Osc in acronimo) possono essere ricompresi in tre modelli identitari:

- Osc come espressione della società civile nate per perseguire finalità di utilità collettiva non di tipo universalistico però;
- Osc come emanazione ed a supporto della sfera pubblica;
- Osc come modalità d'intervento del privato profit per apportare utilità d'ordine collettivo.

E' utile ricordare anche l'interpretazione dell'Autore richiamato che vede lo svilupparsi delle organizzazioni non profit vocate alla produzione di servizi come "strutture di incentivi."

Per una prima analisi delle teorie richiamate si vedano, fra gli altri, HANSMANN (1980), WEISBROD (1988) e BEN-NER (1986).

Infine ci piace far notare che lo sviluppo del terzo settore viene concordemente datato agli inizi degli anni '80 contestuale cioè al sorgere e all'affermarsi di una nuova forma di capitalismo, quella trattata in testo, nota come "turbocapitalismo".

²⁸ Il termine impresa sociale acquisisce riconoscibilità quando viene utilizzato da organismi internazionali; si ricordano in particolare i documenti della CEE (*Crescita, competitività ed occupazione*, Bruxelles, 1993) e dell'OECD (*Social enterprises*, Paris, 1999); in ambito aziendale la sua utilizzazione si deve prima di tutto a CAPALDO P. (1996).

²⁹ BRUNI, ZAMAGNI (2004).

Imprese sociali pienamente "altere" rispetto alle imprese lucrative visto che "la impresa sociale è per sua natura orientata all'equità (...)" (e...nda) essa rifiuta la logica dei due tempi: prima si produce reddito (o valore aggiunto) e poi si provvede alla sua distribuzione. In altri termini all'impresa sociale non si riesce ad applicare la dicotomia di J. M. Mill tra leggi di produzione e leggi di distribuzione del reddito, dal momento che essa ridistribuisce in modo sistematico – e non già in modo contingente – parte del valore prodotto a quei soggetti, individuali o collettivi che, per le loro condizioni, non sarebbero in grado di acquistare a prezzi di mercato i beni o i servizi offerti." ZAMAGNI (2003, p. 14).

¹⁰³ Ci si riferisce prima di tutto alle organizzazioni che svolgono attività di *advocacy* nazionale ed internazionale – per tutte vale il riferimento alle associazioni ambientaliste ed alle ong –, ai sindacati, ai partiti politici, alle associazioni di tutela dei consumatori, ecc.; senza mai dimenticare comunque l'azione delle comunità religiose.

³¹ Per ZAMAGNI (2011, pp. 59-60) il terzo settore è come l'albatros di baudeleriana memoria "un uccello che, al contrario del calabrone, possiede alia amplissime e zampe corte e sottili, comunque non proporzionate all'apertura alare" il che lo porta in aria a volare maestosamente mentre, una volta a terra, a muoversi in maniera goffa e sgraziata.

servizi sociali; riduzione che si evidenzia proprio quando, al presentarsi di ampi costi sociali derivanti dall'azione del mercato, crescenti si dimostrano i bisogni nell'area dei servizi sociali stessi. In altri termini mentre il mercato rifiuta (o non è in grado) di coprire quelle particolari aree di business caratterizzate da: precipua tipologia di servizi in essi presenti (servizi relazionali e servizi ambientali notamente adespoti); localismo; scarsa remuneratività potenziale per limitatezza di capacità di spesa da parte degli utenti e per rischi di sovradimensionamento generanti diseconomie; ecc. e il Welfare State va in crisi, il terzo settore raggiunge quelle dimensioni critiche che lo rendono capace di contribuire direttamente al benessere collettivo. Terzo settore che, finalmente legittimato nella sua azione dalla piena accettazione, specie nei paesi europei, del principio di sussidiarietà orizzontale, emerge, si consolida e si sviluppa proprio quando gli alternativi attori economici (Stato e mercato) non vogliono, non debbono o non possono soddisfare attese di ordine, contestualmente, economico e metaeconomico³²;

2. che si presenta come un sistema intimamente connesso alla, non separato quindi dalla, società civile da cui promana e che si fa carico dei problemi irrisolti emergenti dalla società civile stessa;
3. che si evidenzia come estremamente articolato dato che vede la presenza di diversi soggetti agenti raggruppabili in una pluralità di organizzazioni che svolgono tre possibili ruoli:
 - tutela e promozione di interessi generali o specifici (comitati, associazioni);
 - redistribuzione di risorse (fondazioni, associazioni di volontariato);
 - produzione e distribuzione di beni e servizi ad utilità sociale (imprese sociali)³³;
 ruoli questi che lo propongono per mission, lo ripetiamo, come agente economico finalizzato al conseguimento di utilità collettive e quindi naturalmente alternativo al sistema delle imprese finalizzate al profitto e contiguo allo Stato;
4. in cui le imprese sociali (i suoi attori imprenditoriali a tutto tondo), in assenza di interessi proprietari, si dovrebbero governare internamente in termini intrinsecamente democratici sì da garantire a tutti gli stakeholder, mutevoli nel tempo: il diritto di rappresentanza, il diritto di partecipazione ed il potere di controllo³⁴.

In sostanza un terzo settore in cui “la produzione di ricchezza, da sempre considerata come finalità ultima del capitalismo (può...nda) essere raggiunta senza i mercati (visto che...nda) una vasta porzione della ricchezza che circola nelle nostre società trae origine da motivazioni che nulla hanno a che fare con, né sono dirette a, operazioni di mercato, né risultano organizzate dal diritto di proprietà o dei contratti, né sono intese a creare imprese o scambi mercantili. (E' la...nda) cosiddetta *social production* (che...nda) non solo si pone al di fuori del mercato, ma si regge su un elemento che, per qualsiasi forma di mercato, è un puro controsenso: l'eccesso dell'offerta rispetto alla domanda. (...). (*Social production* in cui...nda) la partecipazione altruistica contribuisce in misura molto larga alla produzione, riducendo decisamente i costi di transazione³⁵ necessari all'attività dell'impresa”³⁶.

³² Sull'argomento si veda CAFAGGI (2002).

³³ Ovviamente nel prosieguo di questo lavoro ci occuperemo principalmente dei terzi, si intende qualora la loro attività sia considerabile “continua” nel tempo.

³⁴ Si da potere affermare che l'impresa sociale stessa ha “un modello di governance – stakeholder democracy – in cui sono gli stessi portatori di interessi che, in quanto partners dell'impresa, condividono diritti e doveri; (a differenza delle imprese in cui...nda) la governance è affidata ad una sola classe di stakeholder, (...) impresa (quindi...nda) la cui governance è inerentemente multistakeholder, un'impresa cioè in cui tutti i soggetti che ad essa partecipano sono posti nella condizione di discutere e deliberare sulle questioni che toccano i loro interessi.” ZAMAGNI (2006, p. 7).

E' utile far notare che, nello stesso lavoro, l'Autore ricorda che:

- la **stakeholder democracy** è sostanzialmente differente dalla impostazione freemaniana del contratto sociale di impresa in quanto quest'ultima è collegata all'approccio contrattualista che è fondamentalmente statico;
- la **stakeholder democracy** trova un limite, a tutt'oggi insormontabile, nella scelta del modello di rappresentanza.

In tema di governance delle imprese sociali si veda fra gli altri CAVENAGO (2002).

³⁵ Sull'argomento si veda fra gli altri WILLIAMSON (1985).

Tra i vari attori del terzo settore citati occupiamoci ora **delle imprese sociali**³⁷ la cui “funzione obiettivo è quella di produrre, intenzionalmente, nell’ammontare più elevato possibile, esternalità sociali, che rappresentano uno dei più rilevanti fattori d’accumulo del capitale sociale”, imprese sociali pienamente “altere” rispetto alle imprese lucrative visto che sono “orientate all’equità (...e nda) rifiutano la logica dei due tempi: prima si produce reddito (o valore aggiunto) e poi si provvede alla sua distribuzione”; di più “esse sono organizzazioni senza proprietari: nessun stakeholder detiene diritti di proprietà verso gli amministratori/fiduciari dell’organizzazione; (...) non vi è obbligo di servire un particolare interesse finanziario o economico esterno all’organizzazione stessa; non vi sono diritti di proprietà associati alla posizione di un particolare stakeholder che vincolano, ma (...) solo vincoli rispetto agli obiettivi intrinseci ed alla mission dell’organizzazione”³⁸.

Imprese sociali normate in Italia con la riforma del 2005 (L. 118/2005 e Dlgs. 155/2006) e che, sulla base delle normative relative alle cooperative sociali ed alle Onlus³⁹, vedono ampliare il loro spazio di azione (vedi oltre) e vedono riconosciuto, a tutto tondo, il diritto di perseguire un finalismo in termini di utilità d’ordine collettivo senza che questo ne determini una diminutio di efficienza gestionale.

Stante questa definizione di impresa sociale emerge immediatamente che l’impresa sociale è in sostanza un **cigno nero**⁴⁰ per chi concepisce un sistema economico che prevede la presenza stabile di due soli attori: Stato e Mercato (inteso, questo, come contenitore unico delle sole imprese volte alla massimizzazione del profitto per valorizzare gli apporti di capitale)⁴¹;

A questo punto della trattazione è necessario, prima di tutto, verificare le condizioni di alterità di queste imprese sociali.

Vale la pena di notare che la teoria dell’impresa come “rete di contratti” ha “una concezione strumentale (...) dell’etica (e...nda) fa sì che concetti carichi di valore come equità, fiducia, integrità responsabilità, etc. si riducano ad elementi di una scienza del management razionale la cui unica ragione d’essere è quella di soddisfare, al massimo grado consentito dalle condizioni, gli interessi dei vari stakeholder (sottolineatura nostra).” ZAMAGNI (2006, p. 6).

³⁶ ROSSI (2008, pp. 16-17). Nelle frasi riportate l’Autore sintetizza il pensiero di BENKLER (2007); testo a cui si rimanda per i necessari ed utili approfondimenti.

³⁷ Il termine impresa sociale acquisisce riconoscibilità quando viene utilizzato da organismi internazionali; si ricordano in particolare i documenti della CEE (*Crescita, competitività ed occupazione*, Bruxelles, 1993) e dell’OECD (*Social enterprises*, Paris, 1999); in ambito aziendale italiano la sua utilizzazione si deve prima di tutto a CAPALDO (1996).

Lo storia delle imprese sociali in Italia, dalla sua unificazione, è ampiamente trattata da BORZAGA, IANES (2006).

Utile è altresì l’esame di BECCHETTI, BORZAGA (2010).

³⁸ Le frasi entro virgolette sono di BRUNI, ZAMAGNI (2004, p.183 e p. 14) – le prime due – e di BALDIN (2005, p. 65) – la terza –.

“Una ulteriore peculiarità delle organizzazioni non profit è la loro capacità di presentarsi (...) come istituzioni in grado di generare direttamente capitale sociale (...) intendendosi con questo termine il complesso di istituzioni sociali e norme che producono e riproducono la fiducia, presupposto principale per il funzionamento del mercato, il che avvantaggia, pertanto, l’intera comunità”. MUSELLA, D’ANGELO (2006 p. 43).

³⁹ Sono le cosiddette Organizzazioni non lucrative di utilità sociale previste dal Decreto Legislativo n. 460/1997, esse hanno rappresentato il “ponte logico” nella legislazione italiana per passare dalle cooperative sociali alle imprese sociali. Sull’argomento vedi MATA CENA (1998).

⁴⁰ Per TALEB (2009, p. 11) il Cigno nero è un evento che possiede tre caratteristiche “rarietà, impatto enorme e prevedibilità retrospettiva (ma non prospettiva)”. Una più completa analisi di quanto trattato in questo paragrafo si rintraccia in MATA CENA (2005, 2009).

⁴¹ Si ricordi comunque che le cooperative sociali, nascenti da uno sviluppo in senso solidaristico-sussidiario dell’originario modello cooperativo mutualistico, in Italia, hanno rappresentato il genus fondativo delle imprese sociali e ne sono tutt’ora una componente dominante .

Sulla dimensione della cooperazione sociale e sulla sua incidenza relativa come impresa sociali si vedano BORZAGA, ZANDONAI (2002, 2005, 2009). Vale la pena di ricordare che al mese di agosto del 2009 le imprese sociali in Italia non superavano le 500 unità – IRIS NETWORK (2010) – mentre le indagini ISTAT del 2008 segnalano che a fine 2005 le cooperative sociali erano 7.363

2. *L'impresa sociale*⁴²: un cigno nero?

Partendo da un intorno definitorio di livello internazionale che tiene conto degli sviluppi che nel tempo ha avuto il terzo settore e il privato sociale, l'impresa sociale secondo *Emes (European Research Network)*⁴³ "si specifica come un'organizzazione a due dimensioni così connotabili:

A. economico-imprenditoriale per la quale sono previsti quattro requisiti:

1. produzione di beni e/o servizi in forma continuativa e professionale;
2. autonomia (di gradazione rilevante) sia nella costituzione che nella gestione;
3. rischio economico assunto dai fondatori e dai proprietari;
4. integrazione organizzativa e funzionale fra lavoratori retribuiti, volontari e utenti;

B. sociale ove si prevedono cinque requisiti:

1. perseguire l'obiettivo di produrre servizi a beneficio della comunità nel suo insieme o di gruppi svantaggiati;
2. rappresentare un'iniziativa collettiva, promossa da un gruppo di cittadini;
3. gestire una governance affidata in modo prevalente a stakeholder che siano diversi dai proprietari del capitale;
4. coinvolgere nei processi decisionali tutti i gruppi interessati all'attività;
5. prevedere la non distribuibilità o la distribuibilità limitata dell'utile.

Evidentemente questa definizione di impresa sociale, per l'esigenza di essere minimo comun denominatore, a livello internazionale, prescinde da specifiche forme giuridiche e si esplicita come soggetto privato e autonomo (con gradazioni diverse) dalla pubblica amministrazione, con propria personalità giuridica. Essa svolge attività produttive secondo criteri imprenditoriali (continuità, sostenibilità, qualità, economicità, autosviluppo, efficienza, efficacia operativa) e persegue, a differenza delle imprese convenzionali, una esplicita finalità sociale che si sostanzia nella produzione di benefici diretti a favore di un'intera comunità o di soggetti svantaggiati."⁴⁴

Per il legislatore italiano *l'impresa sociale è un'organizzazione privata che esercita in via stabile e principale un'attività economica di produzione o di scambio di beni o di servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale*. La mission della stessa è quindi collegabile alla massimizzazione della soddisfazione sociale collettiva, ottenendo questo risultato attraverso la produzione di beni relazionali⁴⁵ si da generare capitale sociale⁴⁶.

La mission in termini di utilità collettiva è resa evidente dal legislatore italiano attraverso:

- a) la delimitazione dei settori economici entro cui può agire l'impresa sociale;
- b) la prescrizione di condizioni di vincolo all'agire economico della impresa sociale stessa.

⁴² Per BORZAGA (2009, p. 523) l'impresa sociale si sviluppa in quei mercati in cui si producono servizi caratterizzati, tra l'altro:

- dalla presenza di domanda non pagante;
- dall'esistenza di situazioni di monopolio o quasi-monopolio;
- dalla difficoltà dell'utente a valutare al qualità del servizio;

impresa sociale da vedersi come "un meccanismo istituzionale ideato (...nda) allo scopo di risolvere un problema di carattere collettivo attraverso la produzione continuativa di un bene o un servizio". BORZAGA (2009, p. 524).

⁴³ BORZAGA, DEFOURNY (2001); DEFOURNY, NYSSSENS (2008).

⁴⁴ MATAENA, FIORENTINI GIORGIO (2011 pp. 85-86).

In tema di imprese sociali in Italia utile è l'analisi di ZAMAGNI (a cura di) (2011).

⁴⁵ Sono relazionali quei beni che soddisfano "bisogni relazionali (che...nda) non possono essere adeguatamente soddisfatti con beni privati quali ne sia il volume e la quantità. Piuttosto, essi richiedono beni relazionali, beni cioè la cui utilità per il soggetto che li consuma dipende, oltre che dalle sue caratteristiche intrinseche e soggettive, dalla modalità di fruizione con altri soggetti". ZAMAGNI (2011, p. 33).

⁴⁶ Su questi aspetti, si veda BORZAGA (2006) (presentato alla VI edizione di "Le giornate di Bertinoro per l'economia civile 2006").

Infatti sono imprese sociali quelle che producono e distribuiscono beni e servizi nei settori economici dell'assistenza, dell'educazione e formazione, della tutela dell'ambiente e dell'ecosistema, della valorizzazione del patrimonio culturale, della ricerca e del turismo sociale⁴⁷.

Di più sono imprese sociali solo quelle che rispettano il vincolo di non lucrosità, vincolo che si esplicita nell'obbligo o al totale reinvestimento degli utili realizzati nello svolgimento dell'attività istituzionale o al totale loro utilizzo ad incremento del patrimonio – il che determina la assoluta non remuneratività del capitale proprio impiegato, affermando però la piena economicità dell'impresa sociale e favorendo la sua durabilità, qualificandola quindi come impresa tout-court visto che la legge ne prevede la condizione di aziendaliità –. Da detto obbligo scaturiscono:

1. un divieto assoluto di distribuzione degli utili e riserve a soci, amministratori e a soggetti terzi e un vincolo di remuneratività a lavoratori e finanziatori terzi⁴⁸ - il che ne sancisce la non speculatività – ;
2. un obbligo di devoluzione gratuita del patrimonio residuo in caso di cessazione dell'impresa ad altra impresa o ente finalisticamente omologo – il che innesca la formazione di una capitalizzazione di carattere collettivo, ribadisce il divieto di non remunerabilità a vantaggio di terzi ed indirettamente facilita il consolidamento di processi basati su sviluppo in rete tra soggetti omologhi –.

In sintesi emerge una nozione di impresa sociale connessa alla tipologia di settore in cui opera (*melius* funzionale alla natura dei beni e servizi che produce⁴⁹) e caratterizzata gestionalmente da condizioni di divieto – non lucrosità, non speculatività –; ipotizzandosi che:

1. l'inclusione di nuovi e più ampi settori di intervento dovrebbe garantire la capacità propulsiva di questa nuova tipologia d'impresa;
2. la soggezione a vincoli di comportamento gestionale dovrebbe facilitare il raggiungimento della condizione di efficace ed efficiente sviluppo in termini aziendali senza minarne le specificità identitarie.

Ma definire in questo modo il finalismo dell'impresa sociale determina l'opacizzazione del finalismo del King per effetto della mancata considerazione del suo carattere altruistico, carattere altruistico che è elemento fondante l'impresa e motivante i soggetti che operano nella stessa⁵⁰, e la trasformazione di due condizioni di vincolo distributivo in elementi definitori della mission⁵¹.

In sostanza nel definire la mission il legislatore pare più attento a limitare l'agire di questo attore economico ed a contrastare l'uso opportunistico della nuova forma di impresa più che a enfatizzarne e premiarne la meritorietà sociale⁵².

⁴⁷ Inoltre possono conseguire la qualifica di imprese sociali i consorzi strumentali di queste imprese e tutte le imprese dedite all'inserimento lavorativo di svantaggiati e disabili.

⁴⁸ In effetti si limitano le remunerazioni degli amministratori, dei lavoratori e dei finanziatori terzi stabilendo, ad esempio per questi ultimi – diversi da banche e da intermediari finanziari autorizzati – che la loro remunerazione non possa eccedere i cinque punti percentuali oltre al tasso ufficiale di sconto.

⁴⁹ Sull'argomento si veda TURATI (2005, pp. 21-42).

L'autore identifica le tipologie dei beni prodotti nelle imprese non profit nei seguenti: beni per i quali esistono asimmetrie informative; beni collettivi; beni per i quali esistono costi rilevanti per tutti gli stakeholder; beni ad alto contenuto ideologico; beni relazionali; beni collettivi la cui produzione è *mission oriented*.

Tra l'altro l'autore nota che il divieto di distribuzione dell'utile è strettamente connesso all'ipotesi della produzione del primo tipo di beni sopra elencati.

E' utile comunque ricordare che a monte di questa classificazione A. QUADRIO CURZIO (2003, pp. 9-14) propone una distinzione dei beni in tre classi: pubblici, economici e sociali, beni questi ultimi prodotti da soggetti sociali cioè non dallo Stato o dal mercato.

⁵⁰ Per quanto affermato nella nota precedente, a parere dello scrivente, quindi, i beni prodotti tipicizzanti l'agire economico delle imprese sociali andrebbero ricondotti ai beni collettivi intesi come servizi mission oriented.

⁵¹ Condizioni di vincolo che tra l'altro possono rendere difficili i processi di finanziarizzazione delle imprese sociali nelle fasi di consolidamento e sviluppo, vista l'impossibilità remunerativa del capitale d'apporto.

⁵² Si pensi al differente trattamento concesso alle cooperative mutualistiche la cui meritorietà viene segnalata con forme di detassazione degli utili formanti il patrimonio devolvibile e per le quali il vincolo di non speculatività è limitato al solo divieto di

Relativamente alla governance, quella delle imprese sociali è caratterizzata da:

- a) principi stabilenti le modalità di appartenenza e di partecipazione dei soggetti alla vita dell'organizzazione;
- b) divieti volti a garantire l'autonomia e l'indipendenza dell'impresa stessa.

Infatti l'adesione all'impresa sociale avviene secondo il principio di non discriminazione e la partecipazione alla sua vita si attua attraverso il principio di democraticità; sono inoltre previste forme di coinvolgimento dei lavoratori dell'impresa e dell'utenza della stessa⁵³.

*L'impresa sociale si qualifica quindi come una impresa multistakeholder visto che i lavoratori e l'utenza solidale si potrebbero affiancare, ai soci gestori, nella direzione e nella gestione della stessa*⁵⁴.

Infine si cerca di garantire l'autonomia e l'indipendenza dell'impresa sociale attraverso:

1. un divieto assoluto per imprese lucrative e amministrazioni pubbliche di esercitare attività di direzione e di controllo diretto ed indiretto – il che dovrebbe escludere il conflitto d'interessi istituzionale, cioè rispetto alle finalità fondanti; ben sapendo che se ciò avvenisse l'impresa sociale correrebbe il rischio di un riorientamento in termini di processo-prodotto-mercato –;
2. un vincolo di partecipazione alla gestione diretta di soggetti esterni alla organizzazione, visto che essi non possono essere in maggioranza nelle cariche sociali – presenza comunque di gestori indipendenti che dovrebbe limitare la conflittualità entro detti organi visti gli interessi divergenti e potenzialmente conflittuali dei soggetti coinvolti nella direzione e gestione –;
3. la previsione di una catena di controlli interni ed esterni volti alla verifica dei risultati sia gestionali sia sociali.

In sintesi dal legislatore italiano emerge una governance societaria che, seppure conforme a modelli di governance tipici di una organizzazione multistakeholder ed ultrademocratica, trova rischi attuativi in particolare nelle norme che: a) elasticizzano le forme di coinvolgimento dei lavoratori e

appropriazione, da parte di soci, delle plusremunerazioni dei fattori produttivi caratterizzanti il loro apporto sociale ed il loro finanziamento in conto capitale. Come si nota, quindi, la novella legislazione non sembra esplicitare in modo evidente alcuna meritorietà delle imprese sociali; tra l'altro MANGANOZZI (2006, p. 302) scrivendo sulla richiamata legge delega afferma che il testo dovrebbe subire varie modifiche “a partire da quella sul concetto di utilità sociale (richiamato nell'art. 2 della L.D. 118/2005 nda) che la Costituzione pone come condizione per lo svolgimento di qualsiasi attività economica privata (art. 41), non limitandola quindi a determinate iniziative e a determinati tipi di impresa”.

Per BORZAGA, IANES (2006, p. 33) con la “norma che di fatto limitava (per le cooperative mutualistiche nda) la distribuzione dell'utile e sanciva l'indivisibilità delle riserve, si finiva per qualificare questa forma di impresa come una non profit. Ovvero come un'organizzazione che pur potendo accumulare utili veniva parzialmente vincolata a non redistribuirli”, connettendo il fine mutualistico alla funzione sociale e sancendone la meritorietà, meritorietà qualificata attraverso il riconoscimento costituzionale contenuto nell'art. 45 ed i trattamenti agevolativi per essa previsti nelle leggi ordinarie.

⁵³ Il c. 2 dell'art. 12 del D.Lgs 155/2006 così recita: “Per coinvolgimento deve intendersi qualsiasi meccanismo, ivi comprese l'informazione, la consultazione o la partecipazione, mediante il quale lavoratori e destinatari della attività possono esercitare una influenza sulle decisioni che devono essere adottate nell'ambito dell'impresa, almeno in relazione alle questioni che incidano direttamente sulle condizioni di lavoro e sulla qualità dei beni e dei servizi prodotti o scambiati (sottolineatura nostra)”.

⁵⁴ Che la *governance* delle imprese sociali, più che qualunque vincolo alla distribuzione dell'utile, sia il vero carattere di alterità delle stesse, rispetto alle imprese lucrative ed a quelle mutualistiche, traspare nella successiva affermazione di BORZAGA, IANES (2006, p. 107) parlando di cooperazione sociale, così argomentano “erano tuttavia soprattutto le peculiarità dell'assetto proprietario ad attribuire fisionomia sociale alla cooperativa. Esso si distingueva da quello tipico di un'impresa lucrativa perché composto da soggetti diversi dai portatori di capitale di rischio. Importante poi era la partecipazione democratica alla vita delle società da parte di una compagine associativa portatrice anche di diversi interessi (...), composta da soci lavoratori, volontari e talvolta fruitori, che consentiva alla formula cooperativa di instaurare rapporti fiduciari tanto all'esterno dell'organizzazione – con i consumatori e la pubblica amministrazione – quanto all'interno di essa. Un assetto, questo, ulteriormente garantito dall'assunzione delle decisioni secondo il meccanismo una testa un voto”.

dell'utenza nella direzione aziendale⁵⁵ lasciando, agli atti costitutivi o addirittura agli interni regolamenti aziendali, il compito di stabilirne livello e modalità tramite le quali questo coinvolgimento si estrinseca; b) attribuiscono al Ministero del Lavoro i compiti di monitorare l'attività delle imprese sociali e di controllarne il rispetto dei caratteri definitivi.

In sostanza si corre il duplice rischio che, per comportamenti opportunistici, i soci escludano o limitino la partecipazioni di lavoratori ed utenti alla gestione diretta e, per logiche politiche centralistiche, le imprese sociali siano attratte nella "soffocante" orbita dello Stato, mentre assenti dalla novella legislazione paiono essere proprio i soggetti politici principali nei previsti settori di intervento delle imprese sociali: le Regioni.

Infine non va dimenticato che la legislazione in tema, prefigurando l'indifferenza della forma giuridica assumibile dall'impresa sociale (mentre attribuisce la denominazione di impresa sociale anche a specifiche tipologie di imprese ed enti già esistenti – si pensi alle cooperative sociali ed ai loro consorzi regolati ex Legge 381/1991 –), pare non considerare appieno le difficoltà nascenti dall'adattare organizzazioni giuridiche, tipiche delle imprese lucrative, cooperative e degli enti non commerciali, ad imprese con finalizzazione di utilità sociale; difficoltà già emergenti, ad esempio, in sede di norme di coordinamento qualora si consideri la possibilità lasciata alle cooperative sociali, come detto riconosciute iuris et iure imprese sociali a condizione che esse adattino la loro accountability e la loro governance, di distribuire limitatamente utili.

In conclusione le alterità delle imprese sociali possono essere riassunte nella finalizzazione altruistica volta ad obiettivi di utilità collettiva e nell'essere organizzazioni multistakeholder e ultrademocratiche, fermo restando che esse, ripetiamolo, debbono rendere evidenti la presenza dei caratteri di economicità, durabilità ed autonomia, in sostanza rispondere al vincolo dell'aziendalità⁵⁶.

Se tutto ciò è valido, la Mission e la Governance dell'impresa sociale, e per quanto dichiarato in precedenza della cooperativa sociale, trovano la loro schematizzazione come esposto nella successiva tabella.

Tab. 3 – MG nelle imprese sociali

| <i>MISSION</i> | <i>CORPORATE GOVERNANCE</i> |
|---|--|
| SOGGETTI: UTENZA SOLIDALE | SOGGETTI: IMPRENDITORE COLLETTIVO |
| Beneficio collettivo cioè <i>ottimizzazione delle utilità individuali, di gruppo e quindi collettive</i> nel rispetto del mantenimento della condizione di aziendalità; garantendo cioè continuità, autonomia ed autosviluppo; beneficio che si ottiene attraverso <i>la produzione di beni relazionali sì da generare capitale sociale</i> . Se trattasi di cooperativa sociale si deve perseguire anche un intento mutualistico. | Governo aziendale <i>ultrademocratico</i> di una organizzazione <i>multistakeholder</i> che presenta cioè, nella direzione strategica, la presenza di tutti gli attori del business etico; ultrademocraticità da attuarsi con <i>comportamenti direzionali di tipo concertativo</i> capaci di facilitare la <i>partecipazione</i> dei diversi <i>stakeholder</i> ⁵⁷ . |

⁵⁵ Il che rischia di rendere difficili, in termini motivazionali, la partecipazione di detti stakeholder; partecipazione che può nascere solo se essi si riconoscono nei fini perseguiti e sia a loro permesso di contemperare, in modo dialettico, le proprie personali attese con quelle degli altri partecipanti.

Per BORZAGA (2006, pp.5-7), i caratteri definenti le imprese sociali sono: produzione di beni e servizi – pubblici, collettivi, relazionali – in modo prevalente e continuo; autonomia; assunzione di rischio economico non remunerato; presenza di lavoro volontario; mission sociale (anche se l'autore non nega la possibilità di remunerazione controllata del capitale proprio come "strumento di incentivo" alla partecipazione sociale); governance democratica.

Infine a p. 20 l'Autore individua gli elementi che determinano l'effetto incentivante dell'impresa sociale e che sono: garanzia di coinvolgimento nella gestione dei lavoratori; democraticità; socialità.

Tutti caratteri questi, si noti, presenti nelle cooperative mutualistiche di lavoro. In tema si veda MATA CENA (1990).

⁵⁷ Sull'arg. ZANDONAI (2006, pp. 184-185) così dichiara: "Il coinvolgimento di diversi *stakeholders* si configura come una prerogativa strutturale di queste imprese, legata non solo al richiamo delle (...) finalità di tipo solidaristico (...) ma anche al fatto che esse possono allocare, con più facilità di altri, diritti di proprietà a favore di vari soggetti individuali e collettivi. (...Ciò da forma ad *nda*) inediti processi di produzione e re-distribuzione di beni di interesse collettivo basati su una separazione meno netta tra produttore e consumatore e sull'utilizzo sistematico di apporti e risorse che non sono riconducibili ai tradizionali scambi mercantili. Su questo punto le imprese sociali marcano una discontinuità rispetto a fenomeni come la responsabilità sociale d'impresa (sottolineatura nostra)".

| | |
|----------------------------------|------------------------------------|
| <i>Mission multidimensionale</i> | <i>Governance multistakeholder</i> |
|----------------------------------|------------------------------------|

Individuate la mission e la corporate governance delle imprese sociali occorre, a questo punto, esaminare la tipologia ed il contenuto dell'accountability che in esse dovrebbe essere presente; ma per far ciò occorre prioritariamente verificare se esiste un modello interpretativo univalente della comunicazione, in particolare verso l'esterno, delle diverse tipologie di imprese questo è l'argomento del successivo paragrafo.

3. Il modello M.G.A.

Qualora si accetti l'ipotesi che la comunicazione aziendale sia strumento necessario a garantire corretti e leali processi di interazione impresa-ambiente, per analizzare il sistema informativo aziendale, dal quale la comunicazione fluisce, occorrerebbe verificare che:

1. i sistemi informativi aziendali fossero strutturati in modo tale da offrire dati utili per la decisione e per il controllo d'esito (dati cioè sia ad uso interno, sia esterno);
2. i sistemi informativi aziendali fossero il risultato di un principio d'ordine logico in base al quale l'informativa prodotta e comunicata, obbligatoria o non che sia, renda evidente l'esistenza di una correlazione esplicita tra: a) gli obiettivi perseguiti dalla singola azienda; b) la struttura organizzativa – come assetto istituzionale della singola azienda – che, acquisiti gli obiettivi da perseguire, definisce ed attua le strategie e le politiche necessarie al loro raggiungimento; c) l'insieme di procedure contabili e non, volte a produrre le informazioni necessarie per decidere e per verificare.

ciò vale ad affermare che: i) in ogni impresa dovrebbe esistere un'esplicita e coerente coordinazione tra mission e governance e che la tipologia ed il livello di accountability, in essa presente, dovrebbero derivare dalla coerenza di detta coordinazione; ii) le modifiche di mission, che si dovessero verificare in una impresa, dovrebbero ribaltarsi sulla governance in essa presente (e viceversa), con l'ovvio risultato che dette modifiche dovrebbero avere effetti anche sulla tipologia e sul livello di accountability.

Di più qualora si propugni, utilizzando la teoria dei sistemi⁵⁸, che in ogni azienda (privata o pubblica che sia) debba verificarsi, almeno teoricamente, l'esistenza di una precisa e stabile coordinazione bidirezionale tra i richiamati elementi, ogni idealtipo di azienda⁵⁹ può leggersi nel suo "vissuto essenziale", cioè nelle cause di esistenza e nei caratteri comportamentali, attraverso un paradigma interpretativo nascente appunto dalla messa in luce delle coordinazioni sistemiche presenti, al suo interno, tra questi elementi; sapendo, in estrema sintesi, che:

⁵⁸ Da qui il successivo uso della terminologia tipica della teoria stessa.

⁵⁹ La traccia originaria del paradigma interpretativo degli **idealtipi** di impresa, in termini di relazioni tra mission, corporate governance e accountability, si rintraccia in MATA CENA (1999). ZAMAGNI (2008, p. 4) afferma "si pensi che l'assetto organizzativo di un'impresa non è mai neutrale rispetto alla sua identità e ai fini che essa persegue".

Da Wikipedia troviamo che un **idealtipo** (o *tipo ideale*) è una costruzione teorica che in sé contiene i dati storici e contingenti di determinati fenomeni, le cui relazioni e conseguenze sono riconducibili ad un unico modello con il quale è possibile comprendere i tratti essenziali di una realtà storico-sociale.

1. la *mission* individua i fini dei soggetti per i quali l'azienda vive e che all'azienda "hanno dato vita", fini connessi ai criteri ed ai livelli di erogazione del reddito prodotto⁶⁰ – il cosiddetto King titolare questo del potere di controllo d'esito cioè di verifica di congruenza tra attese e risultati –;
2. la *corporate governance*⁶¹ evidenzia le modalità di governo dell'azienda e di relazione tra governo e controllo, cioè il principio di comando che viene posto in essere dal cosiddetto King Maker – titolare questo del governo aziendale cioè dei criteri di investimento del patrimonio disponibile e portatore di una precipua *vision*⁶² aziendale – ed il principio di indirizzo e di controllo che regola i rapporti tra King Maker e King, fermo restando che "l'impresa è concepita come un'organizzazione sociale basata sull'interdipendenza di interessi economici diversi (e che...nda) il gruppo di controllo deve assumersi la responsabilità del welfare di tutti i partecipanti all'organizzazione di impresa (i cosiddetti Stakeholder...nda)"⁶³. In sostanza la *corporate governance* è "l'esercizio del potere nelle entità societarie"⁶⁴;
3. l'*accountability*⁶⁵ individua l'area dedita all'informazione ed alla comunicazione aziendale, area volta a predisporre tutte le informazioni necessarie da offrire: 1. al King Maker, per decidere⁶⁶; 2. al King, per misurare la performance aziendale e, quindi, controllare e valutare il King Maker⁶⁷; 3. agli Stakeholder, per valutare l'esito dell'attività aziendale che su di loro ricade. L'*accountability* evidenzia cioè l'insieme delle informazioni e delle modalità

⁶⁰ La *mission* attiene quindi ai processi di appropriazione e di distribuzione del reddito residuo, salvaguardando le condizioni di continuità, di crescita nel lungo dell'azienda e di indipendenza (condizione di azionalità – vedi oltre –).

⁶¹ Secondo Wikipedia "all'interno di un'azienda (corporate) si definisce **Corporate Governance** l'insieme di processi, politiche, consuetudini, leggi e istituzioni che influenzano le modalità in cui una società è amministrata e controllata. La *corporate governance* include anche le relazioni tra i vari attori coinvolti (gli stakeholders, chi detiene un qualunque interesse nella società) e gli obiettivi per cui l'azienda è amministrata. Gli attori principali sono gli azionisti (shareholders), il management e il consiglio di amministrazione. (...) La *governance* è, quindi, arte del governare, più che forma di governo".

Per GALLINO (2005, p. 20): "La (...) espressione governo dell'impresa designa l'intero processo comprendente la reale e mutevole distribuzione, tra differenti gruppi di azionisti, del potere e del controllo sulla gestione dell'impresa, nonché tra questi e i manager ed i dirigenti (...); le relazioni con il potere politico".

Il termine *corporate governance* è di recente acquisizione nel dibattito dottrinario e nasce agli inizi degli anni '90 del secolo scorso con la pubblicazione dei *Principles of Corporate Governance* emanati dall'*American Law Institute* (ALI), detti principi contenevano le *best practices* del governo aziendale di una società quotata; col tempo esso ha assunto svariati significati.

Sull'argomento si vedano per tutti AA.VV. (2002) e ZATTONI, AIROLDI (2006).

⁶² Il termine *vision* è proprio degli studi di strategia aziendale e tende ad individuare quello scenario gestionale nel quale si inverano gli ideali, i valori e le aspirazioni di chi dirige.

⁶³ MARTINELLI (2005, p. 243). L'Autore alla pagina seguente, in tema di inconciliabilità tra i differenti interessi degli stakeholder, così afferma: "a fronte a conflitti di interessi e di pretese è preferibile adottare una logica relazionale ed un metodo di tipo negoziale e contrattualista in quanto meglio idonei a affrontare il problema dell'assegnazione di "pesi relativi" alle pretese avanzate dai vari stakeholder, al fine di un loro bilanciamento nella conduzione dell'impresa"; prefigurando così una *governance* di tipo **coordinativo**.

⁶⁴ CLARKE (2004, p. 1); questo riferimento è tratto da DE NARDIS (2005, p. 8)

⁶⁵ Il termine *accountability*, coevo del termine *corporate governance*, originariamente associato sia al concetto di assunzioni di responsabilità, sia a quello di dare conto (dal latino *accountare*), nel tempo si è dimostrato veramente "proteiforme" tanto da essere **interpretato** recentemente anche come una modalità di conduzione gestionale che garantisca la congruenza tra fini, obiettivi e politiche aziendali e la loro coerenza con le attività poste in essere dall'impresa stessa; ovviamente questo modello di conduzione postula la comunicazione ai beneficiari di tutti gli elementi sopra richiamati.

A nostro parere va ribadito che l'*accountability* è "il mezzo attraverso cui individui ed organizzazioni si relazionano di fronte a una o più autorità riconosciute rendendosi responsabili delle loro azioni." EDWARDS – HULME (1996, p. 967), cioè l'*accountability* segnala sia l'assunzione di un comportamento, sia l'obbligo di darne conto negli esiti.

Il termine *accountability* postula quindi l'attenzione:

- più sui "modelli di comunicazione" che sui mezzi di produzione della stessa (il richiamato sistema informativo);
- più sulla comunicazione "per il controllo d'esito" che "per la decisione".

Avendo chiaro che detta comunicazione ha una funzione di legittimizzazione "giuridico-istituzionale" e "socio-morale". RUSCONI (2009, p. 18).

⁶⁶ Area che nelle imprese lucrative si appoggia sul cosiddetto sistema informativo interno/decisionale.

⁶⁷ Area che nelle imprese lucrative si appoggia sul cosiddetto sistema informativo esterno (molte volte obbligatoriamente previsto negli aspetti di livello minimo – il cosiddetto obbligo contabile –).

di comunicazione poste in essere dal cosiddetto Controller; avendo ben chiaro comunque che quello del Controller è un ruolo articolato in differenti funzioni ricoperte da vari soggetti (quali l'internal auditor, l'external auditor, l'investor relator, ecc.⁶⁸) che fanno del Controller stesso un architetto e gestore di sistemi informativi, un consulente sulla verifica del perseguimento degli obiettivi aziendali, un comunicatore ed un motivatore, soggetto che esercita queste funzioni con professionalità ed in condizioni di terzietà⁶⁹.

In modo più ampio, si sta affermando che:

1. la mission:

- rende esplicito il finalismo aziendale motivante l'essere ed il divenire dell'impresa;
- determina il modello di corporate governance attraverso il quale il finalismo va raggiunto, informando di sé gli obiettivi aziendali perseguiti e le strategie tramite le quali raggiungerli. In sintesi la mission rappresenta quindi l'elemento che caratterizza la direzione aziendale e ne finalizza i comportamenti a favore di determinati soggetti; in sostanza tramite la mission si "mantiene ferma l'ipotesi della centralità delle scelte individuali (o di gruppo...nda) volte a massimizzare la soddisfazione delle preferenze dell'individuo (o del gruppo...nda) e l'assunto che il comportamento di un'organizzazione debba essere spiegato a partire dalle scelte dei molteplici individui che la costituiscono"⁷⁰;

2. la corporate governance:

- evidenzia la struttura di comando/governo presente nell'azienda;
- identifica gli strumenti tramite i quali governare il conflitto fisiologico fra l'interesse dei gestori dell'impresa a esercitare il controllo senza interferenze e l'interesse dei soggetti che l'hanno costituita ed anche di quelli su cui "ricade" l'esito dell'azione gestionale. In sintesi con il termine corporate governance si identificano le modalità tramite le quali si costruiscono forme di partecipazione al governo aziendale dei soggetti esterni alla conduzione diretta dell'affare sociale (soggetti portatori di interessi potenzialmente conflittuali), partecipazione da intendersi in termini di poteri di indirizzo e di controllo. Ciò valido la corporate governance può anche essere definita come "l'insieme delle regole volte ad impedire che la dissociazione (fra proprietà e controllo) provochi opacità, asimmetrie informative o consenta il perseguimento esclusivo degli interessi di chi è in conflitto"⁷¹, favorendo al contempo la tutela degli interessi di tutti gli azionisti, sia maggioritari sia minoritari e (eventualmente e subordinatamente)⁷² degli altri stakeholder. Dietro al concetto di corporate governance ci sono quindi, oltre alle norme di legge:

⁶⁸ Vale la pena di notare il ruolo cruciale che hanno, sia per la governance che per l'accountability, contabili e revisori che sono le fonti di produzione delle informazioni contabili utili sia a King e Stakeholder che a King Maker.

⁶⁹ In altri termini il complesso di funzioni richiamate, e fatte convergere nella figura del Controller, lo "identificano", specie quando comunica verso l'esterno, come colui che deve far "capire" a tutti i "pubblici interessati" il valore dell'azienda e che produce e comunica informazioni necessarie per mantenere ed alimentare la fiducia verso l'azienda stessa da parte di tutti coloro a cui occorre render conto.

Egli rappresenta quindi colui che promuove l'immagine dell'impresa.

⁷⁰ SACCONI, FAILLO (2005, p. 14); gli Autori proseguono affermando che "(...) la centralità degli ideali (...) è qui posta in relazione di complementarietà, e non di esclusione, con sistemi formali di governo e di rendicontazione, che rendono responsabile l'impresa ed i suoi amministratori e manager di fronte ai loro stakeholder".

⁷¹ ROSSI (2008, p. 36).

⁷² L'entro parentesi tende a chiarire la posizione dello scrivente in tema di stakeholder theory (FREEMANN, 1984), teoria secondo la quale la funzione del management sarebbe quella di equilibrare gli interessi dei differenti stakeholder nel tentativo di creare, nel lungo, valore per tutti gli stessi stakeholder compresi gli azionisti, risultato da raggiungersi "**riconoscendo** (a tutti gli stakeholder anche non azionisti...nda) **una maggiore responsabilità ed un maggiore coinvolgimento nelle operazioni dell'azienda** (cioè nella amministrazione e nel controllo...nda) (RUSCONI: 2009, p.741).

Non è questa la sede per analizzare compiutamente questo modello di amministrazione e controllo dell'impresa, qui vale solo la pena di ricordare che questa impostazione, figlia della teoria dell'agenzia cioè basata sul rapporto fiduciario azionisti-management, "è una

- principi di regolazione (onestà, responsabilità, rispetto, fiducia, ecc.) e codici di comportamento;
 - meccanismi di funzionamento;
 - controlli (sia interni – internal audit –, sia esterni – external audit –);
3. l'accountability:
- qualifica l'esigenza del dover render conto dei risultati ottenuti nel caso si utilizzino risorse non proprie, esigenza che si sostanzia in un sistema di comunicazioni, interne ed esterne, che nella trasparenza e nel controllo d'esito trovano la loro piena conformazione;
 - esprime la responsabilità informativa dell'azienda.
- In sintesi tramite l'accountability prende corpo quel potere di controllo sugli esiti gestionali da parte di coloro su cui ricadono gli esiti della gestione stessa. L'accountability ha quindi un significato gestionale ed etico che contiene in sé:
- l'assunzione di responsabilità;
 - la trasparenza e la correttezza nell'esercizio delle proprie responsabilità;
 - l'obbligo a rendicontare sugli esiti dell'esercizio del potere in modo neutrale, inclusivo e globale⁷³, e, conseguentemente, il diritto di censurabilità e sanzionabilità, da parte di terzi, delle eventuali condotte illecite, scorrette e non performanti poste in essere⁷⁴.

Applicando questo paradigma interpretativo possiamo giungere ad individuare, all'interno delle aziende operanti nell'attuale economia di mercato, gli idealtipi di aziende caratterizzate dalla ricordata coordinazione e, conseguentemente, la tipologia ed il contenuto della accountability che in esse dovrebbe essere presente.

Ai fini dell'economia del nostro lavoro ci soffermiamo ora sulle imprese, nel linguaggio giuridico, lucrative e poi volgeremo la nostra attenzione, stante i già configurati caratteri della mission e della corporate governance, all'accountability delle imprese sociali.

Facendo riferimento alle imprese profit la coordinazione M<->G determinerà una tipologia ed un livello di accountability caratterizzati dall'esigenza di produrre dati e informazione utili:

1. internamente, per il management, oltreché per gestire in termini profittevoli l'affare sociale, per favorire il coordinamento interno dei differenti interlocutori economici e sociali;
2. esternamente, per il proprio soggetto di riferimento per permettergli di valutare il successo (insuccesso) gestionale e per eventuali soggetti terzi per verificare il raggiungimento di ulteriori performances aggiuntive se considerate obbligatorie e o utili da perseguire;

questo dopo aver memorizzato e comunicato⁷⁵ tutte le informazioni necessarie a dimostrare che l'impresa è stata capace (o non) di rispettare il vincolo di azionalità.

Tutto ciò può essere reso evidenti attraverso la successiva tabella, prima però di presentarla va chiarito comunque che:

mera magnificazione del modello degli shareholder, di cui condivide sia l'assunto comportamentale di fondo (...nda), sia l'impianto l'impianto filosofico dell'etica degli affari, cioè che good ethics is good business (...nda)". ZAMAGNI (2006, p. 6).

⁷³ Sono i caratteri che tipizzano la comunicazione di cui si discorre; neutrale in quanto imparziale ed indipendente; inclusiva in quanto tiene conto di tutte le esigenze informative di tutti gli stakeholder (almeno quelli istituzionali); globale in quanto relativa alla totale attività dell'impresa.

⁷⁴ Il legame tra corporate governance e accountability è emerso in modo palese proprio quando, nell'ambito dei processi "celebrati in seguito ai fallimenti delle grandi corporations, è stato dimostrato come, accanto ad un cattivo funzionamento dei meccanismi di governance (...) anche le regole contabili siano state eluse" PUGLIESE (2008, p. 19).

⁷⁵ Lo strumento principe (e obbligatorio) per questa comunicazione è il bilancio di esercizio ricordando che "I bilanci d'impresa (...) non sono altro che formali strumenti di rappresentazione delle diverse realtà gestionali passate, presenti e prospettiche, quindi mezzi di memoria e di comunicazione del sistema-impresa nel suo essere e nel suo divenire." MATACENA (1993, p. 13),

1. l'impresa lucrativa schematizzata è un idealtipo tratto dal modello “puro” di public company⁷⁶ – modello per il quale l'esistenza di relazioni tra azionisti e manager dipende da doveri fiduciari di questi ultimi nei confronti dei primi per effetto dei loro diritti di proprietà, modello in cui è quindi presente una corporate governance che rende primari gli interessi degli azionisti⁷⁷ – nelle ipotesi che questa tipologia di imprese sia quindi caratterizzata da:
- separazione della proprietà dalla gestione, fermo restando s'intende che il King Maker⁷⁸ debba perseguire, come sopra detto, la soddisfazione dell'interesse del King, soggetto questo che ha “il massimo interesse che l'azienda operi in modo duraturo e secondo economicità

⁷⁶ Per una migliore comprensione della tabella presentata in testo va chiarito che l'originario modello di public company, così come emerso dal lavoro del 1932 di BERLE, MEANS (1966), parlava di “tecnocrazia neutrale” e in quanto tale chiamata, nella gestione dell'impresa, a curare gli interessi di tutta la comunità non solo quelli dei proprietari; detta impostazione fu poi superata dalla teoria dell'agenzia. La tabella presentata in testo riflette quindi una impostazione di public company ibridata per effetto delle successive Agency Theory e Stakeholder Theory. Nella nota successiva si presenteranno le principali teorie in tema di corporate governance.

⁷⁷ Come già emerso si hanno vari di modelli di corporate governance a seconda della tipologia di capitalismo presente nell'area territoriale di riferimento. Oltre al modello sopra richiamato della public company, tipico degli stati anglo-americani, è presente un modello tipico dell'Europa continentale e del Giappone modello che **essendo collegato ad una mission aziendale di tipo sociale oltreché economica** attribuisce potere di rappresentanza e controllo diretto anche agli interessi degli stakeholder istituzionali (il richiamato modello duale); esso trova applicazione nella cosiddetta **impresa concertata**. Sulla nozione di stakeholder istituzionali si veda oltre.

Non si dimentichi che in Italia opera un precipuo modello di corporate governance caratterizzato dalla presenza di un unico soggetto/gruppo di azionisti che decide in presenza di un capitale societario suddiviso in modo tale che risulta impossibile scalare l'impresa stessa (stiamo parlando, alternativamente, delle **imprese familiari** e delle **società** rette tramite “**patti parasociali**”).

Si noti infine che detti modelli di impresa “non sono prerogativa esclusiva di una sola nazione, ma la prevalenza e la diffusione di un determinato modello in uno specifico contesto (...deriva da specifiche caratteristiche del contesto in cui esse operano, caratteristiche riassumibili nelle seguenti nda):

- ruolo dello Stato nel sistema economico;
- sistema bancario e del credito;
- sviluppo del mercato finanziario;
- contesto legale” PUGLIESE (2008, p. 35).

Una sintesi illustrativa dei modelli di corporate governance è presentata nella tabella successiva.

I diversi modelli di Corporate Governance

| Modello | Obiettivi del management | Ruolo del management | Controllo sul management |
|--------------------|--|--|---|
| Agency Theory | Massimizzare gli obiettivi della proprietà (principal). | Gestisce, per delega fiduciaria della proprietà, l'impresa (è un agent). La proprietà non partecipa alla gestione anche se la indirizza negli obiettivi e la controlla negli esiti. | Controllo esterno reso possibile: i) esternamente dall'efficienza dei mercati connessa a corrette comunicazioni; ii) interamente da regole che permettono la verifica della conformità alle leggi, regolamenti e codici e di risultato e da sistemi di punizioni e ricompense. |
| Stockholder Theory | Massimizzare soltanto i rendimenti della proprietà. | Gestisce l'impresa nell'interesse della proprietà presente nella gestione stessa almeno a livello di definizione delle strategie. | Controllo diretto di risultato e di conformità alle leggi, regolamenti e codici; controllo internamente basato su sistemi di punizioni e ricompense. |
| Stakeholder Theory | Massimizzare gli obiettivi di tutti gli stakeholder cercando al contempo di favorire continuità e sviluppo dell'impresa | Gestisce l'impresa come metastakeholder con l'obiettivo di integrare e coordinare i diversi interessi degli stakeholder, è agent fedele di tutti gli stakeholder. | Controllo esterno multipolare di conformità alle leggi, regolamenti e codici e di risultato e di risultato.. |
| Stewardship Theory | Massimizzare gli obiettivi dell'organizzazione che sono anche quelli del management (è assente quindi il conflitto di interessi tra proprietà e management). | Gestisce l'impresa come steward dell'organizzazione cioè come amministratore/custode della stessa. | Autocontrollo basato su metavalori condivisi e controllo di conformità alle leggi, regolamenti e codici. |

Schema tratto da CLARKE (2004)

⁷⁸ King Maker quindi, in linguaggio economico, da intendersi come imprenditore.

In testo ci riferiamo alla ben nota figura di imprenditore schumpeteriano (cioè “solitario” innovatore di processi/prodotti/mercati), cioè al fine di potere separare, all'interno del *management*, i titolari dell'azione strategica – l'imprenditore che innova –, rappresentati dal top management, da coloro che consolidano e mantengono la prescelta innovazione, rappresentati dall'executive management.

- (...). L'obiettivo del perseguimento dell'economicità diventa, in quest'ottica, essenziale ai fini della creazione del valore per l'azionista⁷⁹;
- indipendenza e professionalità del King Maker e del Controller;
 - trasparenza nei comportamenti sempre del King Maker e del Controller;
 - attenzione da parte del King Maker alle problematiche della responsabilità sociale gravante sull'impresa lucrativa stessa e quindi alle attese degli stakeholder diversi dall'azionista; attenzione da considerarsi comunque strumentale al preordinato fine della ottimizzazione del beneficio capitalistico;
2. la responsabilità sociale, nelle imprese di cui si discorre, viene considerata qualità specifica dell'agire imprenditoriale. In queste quindi la responsabilità stessa entra nella sfera della governance e diviene strumento tramite il quale il management attua la funzione di coordinamento dell'impresa con i propri stakeholder⁸⁰. In sostanza la responsabilità sociale va quindi considerata:
- come elemento dell'agire quotidiano condizionato dalle relazioni intessute, all'interno dell'impresa, fra stakeholder e management;
 - come elemento tramite il quale lo stesso management acquisisce terziarietà nei confronti degli azionisti;
 - come risposta alle richieste di un mercato "responsabile e sostenibile", mercato che "non ha più i confini tipici dell'impostazione classica (...) ma (che...nda) si estende fino all'intera società civile dove si scambiano, oltre che beni e servizi, anche informazioni e consenso"⁸¹;
3. il carattere dell'aziendalità delle imprese (l'essere l'impresa efficiente economicamente, solvibile, patrimonializzata ed atta all'autosviluppo cioè in grado di garantirsi continuità ed indipendenza) deve essere considerato condizione di perseguimento minimo della efficacia gestionale, condizione questa il cui rispetto grava precipuamente sul King Maker;

impresa quindi che, garantita nel suo carattere di aziendalità, è finalizzata alla creazione del valore per gli azionisti, valore però sostenibile nel tempo, e governata con un modello di tipo monistico⁸², impresa comunque in cui il management "agiva in funzione dell'idea che si (faceva il...nda) bene dell'azienda ignorando dall'alto della loro regalità quello degli azionisti"⁸³; impresa questa che tipizzava e definiva il cosiddetto capitalismo manageriale.

⁷⁹ SONGINI (2002, p. 8).

Si noti anche che odiernamente si dibatte sull'attitudine della creazione del valore a rappresentare uno stabile obiettivo finalistico specie per la non neutralità dei modelli di valutazione del capitale economico, per la volatilità temporale dei valori determinati non dipendente dagli andamenti intraaziendali e per "l'ansia" che pare implicita nella richiamata teoria di realizzare, nel breve, i profitti attesi (si veda oltre).

Sull'argomento si vedano per tutti GUATRI, BINI (2005).

⁸⁰ Stakeholder comunque che è utile sempre separare almeno in due categorie:

- **stakeholder economici** cioè quelli che hanno un rapporto diretto di tipo contrattuale con l'impresa (lavoratori, consumatori, fornitori, finanziatori terzi), stakeholders questi che sono interessati alla continuità ed agli esiti gestionali della stessa in quanto incidenti sui loro specifici interessi;
- **stakeholder istituzionali** cioè quelli che, non avendo rapporti con l'impresa, indirettamente ne "sopportano" gli esiti gestionali (stakeholders riconducibili alla omnicomprensiva categoria della collettività circostante o società civile), stakeholder questa che potrebbe trarre benefici complessivi da detta attività se orientata a comportamenti facilitanti il benessere collettivo.

⁸¹ VELLA F. (2008, p. 397). L'Autore più oltre aggiunge, pp. 403 e 404, "da un punto di vista aziendale, siamo nell'ambito della teoria della creazione del valore pluridimensionale, dove il valore sociale rappresenta il terzo elemento, dopo quello economico e quello competitivo".

⁸² "Il *sistema monistico* prevede un organo unitario di gestione, il consiglio di amministrazione, al cui interno viene designato un comitato di controllo.(...). Per il comitato di controllo valgono le seguenti regole:

- i suoi componenti sono designati dal consiglio di amministrazione;
- essi devono presentare particolari requisiti di professionalità e indipendenza". (Da Wikipedia).

Ovviamente l'organo di gestione è di nomina dei soci.

⁸³ COHEN (2011, p. 224).

Tab. 4 – M.G.A. nell' impresa lucrativa

| <i>MISSION</i> | <i>CORPORATE GOVERNANCE</i> | <i>ACCOUNTABILITY</i> |
|--|---|---|
| SOGGETTI: AZIONISTI | SOGGETTI: IMPREDITORE ATTORE-INNOVATORE | SOGGETTI: CONTROLLER |
| Beneficio capitalistico cioè <i>ottimizzazione dei rendimenti, sostenibili nel lungo, degli azionisti.</i> | Governo aziendale <i>coerente con l'obiettivo finalistico</i> ⁸⁴ ; coerenza ottenuta attraverso un principio di comando forte reso evidente da una finalizzata catena gerarchica e realizzato attraverso <i>comportamenti direzionali di tipo coordinativo</i> nei confronti di specifici <i>stakeholder</i> economici e istituzionali in modo tale da soddisfare anche obiettivi non economici obbligatori o ritenuti al momento utili. ⁸⁵ | Sistema <i>informativo interno utile al management</i> separato dal <i>sistema informativo esterno</i> quest'ultimo volto a produrre documenti <i>con dati e valori consuntivi</i> . Sistema quest'ultimo capace di produrre: 1. documenti conformi <i>all'obbligo contabile</i> utili per la verifica della condizione di aziendaleità; 2. <i>reportistica finanziaria</i> utile agli investitori; 3. eventuale <i>reportistica socio-ambientale</i> utile agli <i>stakeholder</i> economici e istituzionali ritenuti prevalenti in quel momento. |
| Mission di tipo unidimensionale. | Governance di tipo gerarchico. | Accountability di tipo monodimensionale. |

Questa tabella evidenzia coordinazioni che permettono di affermare che:

1. la mission è sostanzialmente unidimensionale cioè sono assenti specifiche finalità di tipo non economico; queste ultime operano infatti all'interno della governance e sono da considerarsi come vincoli alla massimizzazione del beneficio capitalistico, finalità da gestire solo se obbligatorie o utili per il perseguimento della sostenibilità della mission;
2. i rapporti strategia/struttura sono il risultato delle relazioni tra soggetti gestori e soggetti beneficiari/controller; situandosi, l'imprenditorialità, all'interno dell'azione gestionale ed il controllo all'interno della verifica d'esito;
3. il livello di accountability dipende:
 - internamente, dagli obiettivi gestionali perseguiti per il raggiungimento della mission nel mantenimento della condizione di aziendaleità;
 - esternamente, dalla tipologia di governance presente nell'idealtipo in esame e dai vincoli normativi previsti.

Queste affermazioni ci permettono ora di introdurre la tematica dell'accountability nelle imprese sociali, soffermandoci in particolare sugli strumenti di comunicazione obbligatori.

4. L'accountability nelle imprese sociali

L'accountability delle imprese sociali per il novello legislatore è collegata alla obbligatoria produzione e comunicazione di dati e di informazioni di natura economica e sociale, dati necessari alla verifica delle finalità sociali perseguite e degli esiti gestionali raggiunti cioè utili per il controllo ex post; dati questi necessari però anche all'obbligatorio monitoraggio in itinere degli andamenti delle attività poste in essere, sia all'interno sia all'esterno della impresa sociale – il che evidenzia da

⁸⁴ Ovviamente, nella tabella in testo, ci si riferisce indirettamente ad uno stile di leadership democratico vista la sussistenza di comportamenti gestionali di tipo coordinativo; stile questo solitamente evocato quando si discute in tema di public company. Sui diversi modi di comportamento utilizzati per esercitare il ruolo di leader (autoritario, democratico, lassista) si veda MINTZBERG (1996).

⁸⁵ Si noti che la governance nelle public company è di tipo gerarchico; ciò evidenzia una **contraddizione** insita in questo idealtipo di impresa, **in quanto mentre il mercato capitalistico, di cui essa è espressione, si basa sulla libertà di concorrere e sulla eguaglianza degli individui, nell'impresa stessa si prospetta una governance basata sul principio gerarchico di autorità e sul controllo.** Confronta al riguardo ZINGALES (1998).

un lato la “grandezza” dimensionale della obbligatoria comunicazione esterna e della sua temporalità e dall’altro la “lunghezza” dimensionale della catena dei controlli che partendo dall’organo di controllo contabile interno raggiunge il Ministero del Lavoro⁸⁶–.

Null’altro il novello legislatore impone, rinviando alle scritture contabili previste ex. artt. 2216 e 2217 (e a tutte le norme specifiche previste per le diverse tipologie giuridiche che possono assumere la denominazione di impresa sociale) la definizione della forma e del contenuto della comunicazione di carattere aziendale – riassunta a consuntivo nel bilancio d’esercizio – e ad un potere di indirizzo del Ministero del Lavoro per stabilire forma e contenuto della comunicazione sociale – riassunta nel bilancio sociale –.

Stante così la situazione cerchiamo di capire quale sia il possibile ideal-tipo di sistema informativo per le imprese sociali, sistema informativo che implementi al meglio il duale “obbligo contabile” imposto dal legislatore italiano, ben sapendo che l’accountability delle imprese nonprofit (...) ha “come suoi caratteri fondamentali:

- la missione come riferimento e guida:
- (che nda) chi governa è un fiduciario per la collettività e la società nel suo insieme⁸⁷;
- (che nda) l’indipendenza dall’influenza di stakeholder con più voce (istituzioni politiche, mercato, ecc.) garantisce la coerenza con la missione e l’autonomia della organizzazione”⁸⁸.

Prima di tutto occorre considerare il modello di sistema informativo.

Stante la mission che le imprese sociali perseguono, al loro interno, dovrebbe prevedersi un sistema informativo atto a:

- coordinare momenti sociali e vincoli economici, in fase implementativa;
- verificare, nel corso di svolgimento e al termine, gli effetti sociali ed i vincoli aziendali delle decisioni messe in opera;
- qualificare/quantificare il raggiunto livello dell’obiettivo sociale perseguito e l’esito di detto perseguimento in termini di: economicità, solvibilità e patrimonializzazione dell’impresa;
- permettere ai terzi, interni ed esterni in base alle loro opzioni, di valutare (per validare o non) tali performances⁸⁹.

Senza dilungarci ulteriormente, mediante il sistema informativo le imprese sociali, specie al crescere del loro impatto, dovrebbero dimostrare, al loro interno, l’applicazione del principio di ultrademocraticità caratterizzante le organizzazioni multistakeholder ed, al loro esterno, il rispetto della coerenza finalistica e dei vincoli di ordine economico e finanziario.

⁸⁶ Il p.to 4 della lett. a) dell’art. 1 della L.D. 118/2005 recita infatti che è previsto “l’obbligo di redazione e di pubblicità del bilancio economico e sociale, nonché di previsione di forme di controllo contabile e di monitoraggio dell’osservanza delle finalità sociali da parte dell’impresa”, ipotizzandosi inoltre, ai sensi della lett. c) dell’art. 1., di “attivare presso il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, funzioni e servizi permanenti di monitoraggio e di ricerca necessari alla verifica della qualità delle prestazioni rese dalle imprese sociali”.

Detti principi sono stati resi evidenti attraverso gli articoli nn. 10, 12, 14 p. 3 e 16 del D.Lgs. n. 155/2006.

⁸⁷ Ovviamente si tratta di una clausola fiduciaria allargata perchè offerta a soggetti non proprietari, nell’ipotesi che questi – chi dirige l’impresa sociale – accetti di rispettare doveri fiduciari nei confronti di tutti gli *stakeholder*.

⁸⁸ BALDIN (2005, p. 71).

⁸⁹ Va da sé che questo sistema informativo nasce da un profondo cambiamento del sistema informativo, tipico delle imprese lucrative, in quando si deve prevedere il mutamento del:

- sistema delle decisioni: da autonome, sia pure condizionate, a codeterminate; sistema esaltante la natura democratica e pluralistica dell’organizzazione;
- sistema della programmazione: da implementante il solo obiettivo profituale (sia pure con finalità “prevalentemente finanziarie”) a sociale, cioè implementante mete socio-solidaristiche nel rispetto della salvaguardia dell’aziendalità;
- sistema delle informazioni: da mirate al “profitto come elemento volto a garantire la remunerazione capitalistica” a volte al controllo/riazione degli sviluppi delle complessive relazioni fra gli *stakeholder* e facilitanti l’esplicitarsi di un “precipuo” *controllo sociale*, sistema delle informazioni modulato in funzione degli specifici ambiti di impatto dell’operare dell’attore sociale.

Ciò significa quindi che nelle imprese sociali il sistema informativo deve essere, prima di tutto, in grado di attivare una rendicontazione complessiva incentrata su di un sistema unico di documenti contenenti dati e valori ex post, che, garantiscano la verifica della trasparenza:

1. amministrativa – trasparenza perseguita mediante la comunicazione di informazioni atte a permettere la verifica del rispetto dei vincoli d’ordine legale previsti –;
2. gestionale – trasparenza perseguita mediante la comunicazione di informazioni atte a permettere la verifica del rispetto dei vincoli economici posti in testa a ciascuna di esse come d’altronde a qualunque tipo di impresa –;
3. istituzionale – trasparenza perseguita mediante la comunicazione di informazioni atte a permettere il controllo dell’effettivo orientamento alle specifiche utilità collettive e la verifica del raggiunto livello di tale obiettivo –.

Considerando che la trasparenza amministrativa si persegue attraverso l’applicazione delle norme specifiche previste per le imprese sociali, nelle stesse la trasparenza gestionale trova la sua piena “esternazione” attraverso il ben noto sistema di documenti contabili e non, formanti il bilancio di esercizio⁹⁰; mentre la trasparenza istituzionale si persegue attraverso precipue forme di bilancio sociale.

Relativamente alla trasparenza istituzionale, senza volerci dilungare sulle tematiche della contabilità sociale e del bilancio sociale, quello che qui ci preme ricordare è che si tratta di ipotizzare un segmento di sistema informativo facilitante il dialogo e il coordinamento management/stakeholder interni/esterni e la partecipazione di questi ultimi alla direzione dell’impresa; sistema informativo, questo, capace di definire i contorni dell’immagine dell’impresa stessa nei confronti dell’intero insieme dei propri interlocutori economici e sociali.

In altri termini si tratta di “costruire” un sistema informativo in grado di produrre report:

- contenenti informazioni che permettano l’interpretazione “ampia e selettiva” dei processi di produzione, distribuzione e consumo della ricchezza socio-economica che si attivano nell’impresa, conformemente alla specifica mission ed alla sua futura implementazione;
- utilizzabili per affrontare forme di “controllo sociale”.

⁹⁰ Cioè, come ben noto: stato patrimoniale, conto economico e rendiconto finanziario che quantificano:

- il primo, il capitale netto di fine periodo. Esso esplicita le modalità di acquisizione delle risorse finanziarie a disposizione dell’azienda (passività) e le modalità di impiego delle risorse stesse (attività); informando così, specie se il documento faccia riferimento a più istanti temporali – stato patrimoniale a dati contigui –, sull’essere e sul divenire della *struttura patrimoniale* dell’azienda;
- il secondo, il risultato economico di periodo. Esso esplicita le aree entro le quali tale risultato si forma (aree esprimenti le subgestioni economiche e gli esiti delle stesse; esiti derivanti dall’insieme dei circuiti operativi attivati, siano essi d’investimento o di finanziamento); informando così, specie se il documento faccia riferimento a più periodi temporali – conto economico a dati contigui –, sull’essere e sul divenire della *situazione economica* dell’azienda;
- il terzo, il risultato finanziario (e/o monetario) del periodo: Esso esplicita le gestioni che, nel periodo medesimo, hanno generato risorse finanziarie e quelle che le hanno invece assorbite; informando così, specie se il documento faccia riferimento a più periodi temporali – rendiconto finanziario di capitale circolante netto e di tesoreria a dati contigui –, sull’essere e sul divenire della *situazione finanziaria e monetaria* dell’azienda.

Infine nelle imprese sociali sarà comunque necessario che i documenti fin qui richiamati siano sempre accompagnati anche da un *Prospetto di movimentazione dei fondi* tramite il quale rappresentare la dinamica delle poste del patrimonio netto avendo specie riguardo alle modalità di stanziamento e di impiego dei fondi intestati agli scopi dell’ente.

L’adattamento dei documenti richiamati, alle specifiche caratteristiche di acquisizione ed impiego fondi proprie delle imprese sociali, permette l’esame:

- sia della patrimonializzazione – mediante un’analisi verticale delle poste attive e passive –;
- sia della situazione finanziaria e della solvibilità – mediante un’analisi orizzontale delle poste attive e passive dello stato patrimoniale e mediante un’analisi del rendiconto di liquidità –;
- sia della situazione economica – mediante gli approfondimenti, in termini di efficienza e di produttività, dell’area di conto economico contenente la “gestione caratteristica” e mediante l’analisi dell’articolarsi della globale gestione economica in caratteristica/accessoria, ordinaria/ straordinaria –.

Tutto ciò premesso, la comunicazione istituzionale nelle imprese sociali si persegue attraverso la predisposizione di un documento descrittivo – bilancio sociale come detto – che va costruito funzionalmente alle specifiche relazioni mission-governance presenti nell’impresa sociale stessa e che dovrebbe quindi contenere:

1. la definizione della mission cioè dell’obiettivo prioritario per cui l’impresa sociale è stata costituita – la sua funzione produttiva – ed il sistema delle convinzioni che accomuna i partecipanti a, qualsiasi titolo, all’attività dell’impresa, cioè la vision che i soggetti interni hanno della loro funzione distributiva; mission i cui elementi sostanzianti si possono riscontrare nelle definizioni programmatiche contenute nello statuto che deve stabilire la tipologia dei servizi che l’impresa sociale si impegna a fornire e le modalità di distribuzione dei risultati ottenuti dalle operazioni di gestione;
2. opportuni indicatori di efficacia atti a misurare i benefici collettivi conseguenti alle attività e di risultato (detti anche di outcome) atti a misurare i benefici derivanti all’utenza dalla fruizione dei servizi erogati; indicatori questi legati alla valutazione dei complessivi benefici che l’impresa sociale produce, capaci quindi di definire il “valore sociale” dei servizi offerti;
3. opportuni indicatori di attività (detti anche di output) atti a misurare il livello di produttività quantitativa/qualitativa⁹¹.

Queste informazioni dovrebbero essere anche completate dalla presenza di:

1. indicatori di programmi di attività (detti anche program benefit) volti a misurare, in termini economico-monetari, i rapporti proventi/costi dei singoli programmi istituzionali posti in essere (specie se direttamente finanziati da terzi);
2. indicatori di efficienza (detti anche di input) volti a misurare la quantità dei fattori produttivi consumati nello svolgimento delle attività svolte;
3. indicatori di efficienza dell’organizzazione volti a misurare le risorse monetarie assorbite dal funzionamento dell’impresa sociale rispetto a quelle erogate per gli scopi istituzionali della stessa ⁹².

Di più la produzione di questo documento dovrà sempre essere accompagnata dalla tempestiva interna comunicazione dei risultati in esso contenuti, man mano che si rendono evidenti (in precedenza parlavamo di comunicazioni in itinere), questo se si vogliono rendere possibili i processi di concertazione e di implementazione strategica che qualificano la prevista governance dell’impresa sociale.

Infine la produzione di questi report potrebbe facilitare quel “controllo sociale” esterno che tramite il controllo d’esito rende possibile l’accreditamento o il disaccreditamento delle imprese sociali medesime^{93 94}.

⁹¹ Per una migliore comprensione di quanto stiamo affermando occorre che siano ben chiare le differenze tra *output* ed *outcome*, sapendo che:

- l’*output* è misurabile al termine dell’erogazione del servizio (e quindi la sua valorizzazione è statica) mentre l’*outcome* è un risultato di lungo periodo (e quindi la sua valorizzazione è dinamica); in sintesi l’*output* è il risultato immediato dell’attività aziendale, mentre l’*outcome* è l’esito, indotto nel tempo, sul beneficiario dall’attività aziendale stessa;
- gli *output* sono in buona parte standardizzabili, gli *outcome* vanno invece personalizzati;
- la determinazione degli *output* è esterna alle valutazioni dell’utente non così gli *outcome*.

Si consideri inoltre l’esigenza di predisporre anche indicatori di *outcome* depurati dagli effetti di quelle variabili fuori controllo da parte dei soggetti produttori e distributori (*outcome* depurati, capaci cioè di misurare il cosiddetto “valore aggiunto sociale”, potremmo dire, dell’attività posta in essere dall’impresa sociale).

⁹² In tema di bilancio sociale nelle aziende non profit cfr. MATAACENA (2002).

⁹³ Si ricordi che l’accreditamento di una attività è connesso con un processo di valutazione; avendo però ben chiaro che tramite il primo si verifica, definiti *ex ante* requisiti minimi di qualità, la presenza di detti requisiti nell’attività e/o nel soggetto accreditando, mentre con la seconda si misurano gli esiti dell’attività posta in essere. In sintesi attraverso l’azione congiunta di accreditamento–valutazione si rende evidente quella esigenza “di controlli dei risultati finalizzati al miglioramento dell’efficienza, efficacia ed equità del servizio erogato (...)”. GORI (2003, p. 335).

In tema di accreditamento e valutazione si veda MATAACENA, BENCIVENGA, BOSELLI (2005 pp. 135-154).

Tutto ciò premesso, se è valido, può essere riassunto nella successiva e conclusiva tavola 3.

Tab. 7 – MGA nelle imprese sociali

| <i>MISSION</i> | <i>GOVERNANCE</i> | <i>ACCOUNTABILITY</i> |
|---|--|--|
| <i>UTENZA SOLIDALE</i> | <i>IMPRENDITORE COLLETTIVO</i> | <i>CONTROLLER</i> |
| Beneficio collettivo cioè <i>ottimizzazione delle utilità individuali, di gruppo e quindi collettive</i> nel rispetto del mantenimento della condizione di azionalità; garantendo cioè continuità, autonomia ed autosviluppo. Se trattasi di cooperativa sociale si deve perseguire anche un intento mutualistico. | Governo aziendale <i>ultrademocratici</i> co di una organizzazione <i>multistakeholder</i> che presenta cioè, nella direzione strategica, la presenza di tutti gli attori del business etico; ultrademocraticità da attuarsi con <i>comportamenti direzionali di tipo concertativo</i> capaci di facilitare la <i>partecipazione</i> dei diversi stakeholder ⁹⁵ . | Sistema <i>informativo unico da cui derivano informazioni</i> atte a dar vita ad una sistematica comunicazione tramite cui verificare i livelli di azionalità e di <i>mission</i> perseguiti e raggiunti mediante il controllo degli esiti: 1. <i>amministrativi</i> , utili alla verifica degli obblighi derivanti dalla presenza di vincoli legislativi; 2. <i>gestionali</i> , utili alla verifica del vincolo di azionalità; 3. <i>istituzionali</i> , utili alla verifica delle <i>performances</i> sociali specifiche. Controlli <i>consuntivi, ex ante ed in itinere</i> per tutti gli attori presenti nella <i>governance</i> , ciò al fine anche di rendere possibile il dialogo intrasociale (dialogo utile per la concertazione dei differenti e conflittuali interessi degli attori coinvolti nella <i>governance</i>) e per attivare forme di controllo sociale. |
| Mission multidimensionale | Governance multistakeholder | Accountability di tipo pluridimensionale “integrata”⁹⁶ |

Qualora si considerino la variegata composizione degli interessi della base sociale e degli altri stakeholder, il carattere “ideologico” della mission, la struttura motivazionale dell’organizzazione e le complesse funzioni attribuibili all’accountability nelle imprese sociali, la valenza applicativa di questo paradigma definitorio, a parere dello scrivente, potrebbe rivelarsi massima qualora la

⁹⁴ *Mutatis mutandis*, sulla base dello schema sopra visto, è possibile immaginare lo “scheletro” del “bilancio sociale” di un’impresa lucrativa socialmente responsabile utile quindi alla sua comunicazione sociale; esso dovrebbe essere composto da un insieme di report volti a:

- illustrare la *vision* che l’impresa lucrativa ha di se stessa e del proprio di operare con il mercato, declinando in altri termini il proprio modo d’essere e la propria *Weltanschauung* – ad esempio attraverso i tanto attualmente enfatizzati codici etici –;
- informare sui caratteri della propria *governance* e sulle misure poste in essere per limitare, se non annullare, il conflitto d’interessi latente nel caso che azionisti-proprietari e *management* siano copresenti nella gestione strategica – ad esempio utili saranno le informazioni: sulle remunerazioni del top *management*; sulla presenza di amministratori “effettivamente” indipendenti; sulla tipologia di strutturate ed indipendenti catene di *internal audit*; ecc.–;
- informare sulle modalità di coordinamento in atto con gli *stakeholder* interni e sugli esiti di detto coordinamento in termini economici – ad esempio con documenti volti a favorire la comprensione della distribuzione dell’internò valore aggiunto e della eventuale produttività presentatasi in un periodo –;
- informare sui costi privati socializzati, su quelli sociali assunti, sui ricavi sociali internalizzati e su quelli privati esternalizzati; informazioni queste, laddove è possibile, espresse in termini economici in modo da rendere evidente l’eventuale “costo” – assoluto e relativo – che l’impresa stessa sopporta per effetto dell’assunzione di una specifica responsabilità sociale.

⁹⁵ Sull’arg. ZANDONAI (2006, pp. 184-185) così dichiara: “Il coinvolgimento di diversi *stakeholders* si configura come una prerogativa strutturale di queste imprese, legata non solo al richiamo delle (...) finalità di tipo solidaristico (...) ma anche al fatto che esse possono allocare, con più facilità di altri, diritti di proprietà a favore di vari soggetti individuali e collettivi. (...) Ciò da forma ad *nda*) inediti processi di produzione e re-distribuzione di beni di interesse collettivo basati su una separazione meno netta tra produttore e consumatore e sull’utilizzo sistematico di apporti e risorse che non sono riconducibili ai tradizionali scambi mercantili. Su questo punto le imprese sociali marcano una discontinuità rispetto a fenomeni come la responsabilità sociale d’impresa (sottolineatura nostra)”.

⁹⁶ Nella più recente dottrina aziendale si è andata affermando l’idea che la comunicazione aziendale, specie per le imprese con *mission* multidimensionale, debba essere sempre più “unitaria e sistematica” dovendosi rendere noti gli esiti sia della responsabilità economica sia di quella sociale che, si ritiene, gravino su di esse. Una comunicazione *integrata* che si ha quando il processo comunicativo non è competenza esclusiva di un particolare sottosistema ma è un’attività che coordina tutte le funzioni dell’impresa in modo da fornire messaggi coerenti ed unitari.

struttura di governance presente favorisse la separazione della funzione di direzione da quella del controllo, distaccando cioè King da King Maker e rendendo pienamente terzo il Controller.

5. *Le linee guida per la redazione del bilancio d'esercizio e del bilancio sociale delle imprese sociali secondo l'Agenzia per il Terzo Settore*⁹⁷

L'Agenzia per il Terzo settore negli anni di sua attività ha emanato diverse linee di indirizzo in tema di accountability delle imprese sociali; in particolare ci si riferisce alle:

1. Linee Guida e Schemi per la Redazione dei Bilanci di Esercizio e del Bilancio Consolidato delle Imprese sociali;
2. Linee Guida per la Redazione del Bilancio Sociale delle Organizzazioni Non Profit.

A conclusione di questo nostro intervento è utile darne una breve illustrazione.

Per l'Agenzia del Terzo Settore, “premesso che gli enti societari imprese sociali dovranno seguire, nel redigere il proprio bilancio, le regole previste dal codice civile per la propria forma giuridica (gli stessi...nda):

- (...) potranno riclassificare i dati secondo gli schemi di seguito indicati (relativi alle imprese sociali aventi la forma giuridica degli enti di cui al libro I del codice civile) anche in considerazione della frequente presenza nelle loro gestioni di proventi e oneri non allocabili fra i costi e i ricavi tipici di impresa.
- (...) nella redazione della nota integrativa e della relazione degli amministratori di cui agli articoli 2427, 2427-bis e 2428 c.c. dovranno completare la nota integrativa, con le previsioni riportate in questo documento con riferimento alle imprese sociali aventi la forma giuridica degli enti di cui al libro I del codice civile e dovranno integrare la relazione degli amministratori con quanto previsto nel presente documento sulla relazione di missione”⁹⁸;

adeguando di fatto il bilancio d'esercizio delle imprese sociali a quello degli enti non profit così come previsto dalle linee guida e schemi per la redazione dei bilanci di esercizio degli enti non profit del 2001, adeguamento non imposto ma suggerito.

Ciò premesso le imprese sociali, in aggiunta al loro precipuo obbligo contabile:

1. **possono** presentare ulteriori, stato patrimoniale, rendiconto di gestione e conto economico gestionale così come previsto dalle richiamate linee guida del 2001⁹⁹
2. **debbono completare ed integrare** nota integrativa e relazione degli amministratori con ulteriori informazioni specifiche.

Con riferimento alle informazioni che debbono essere obbligatoriamente **aggiunte** occorre ricordare che:

⁹⁷ **AGENZIA PER IL TERZO SETTORE** è la nuova denominazione dell'**Agenzia per le onlus** ai sensi del Dpcm n. 51 del 26 gennaio 2011.

⁹⁸ Agenzia per il Terzo Settore (2008, p.6).

⁹⁹ Secondo le linee guida (Agenzia per le Onlus, 2001):

- lo stato patrimoniale è costruito in base allo schema previsto dall'art. 2424 del c.c. con alcune specifiche derivanti dalle peculiarità tipizzanti gli enti non profit;
- il rendiconto gestionale è in forma contabile, a sezioni divise e contrapposte, con la classificazione dei proventi ed oneri per aree gestionale.

1. la Nota integrativa “va integrata con informazioni specifiche per le realtà non profit (tra le quali...nda) l’informativa in tema di raccolta fondi e lavoro volontario, nonché l’evidenziazione di ogni transazione effettuata nel corso dell’esercizio con soggetti che si possono trovare in conflitto di interessi (le cosiddette...nda) *parti correlate*”¹⁰⁰;
2. la Relazione di gestione di gestione va integrata con le informazione previste dalla Relazione di Missione¹⁰¹, come prevista dalla linee guida 2001, e cioè informazioni su:
 - missione ed identità dell’ente;
 - attività istituzionali;
 - attività strumentali poste in essere per raggiungere gli scopi dell’ente (quali promozione istituzionale, fund-raising, ecc.).

Infine, relativamente al bilancio sociale¹⁰², obbligatoriamente previsto per le imprese sociali, l’Agenzia del Terzo Settore, nelle linee guida emanate nel 2009, propone un documento descrittivo finalizzato a “spiegare i numeri (derivanti dal bilancio di esercizio...nda) illustrando la missione svolta in armonia con gli scopi statutari istituzionali degli enti”¹⁰³.

Il Bilancio sociale è quindi un documento avente la funzione di completare l’informativa istituzionale emergente, come sopra richiamato, dalla relazione di missione parte integrante, questa, della relazione di gestione.

Il Bilancio sociale proposto ha i seguenti obiettivi:

- “a) consente alla Organizzazione Non Profit di rendere conto ai propri stakeholder del grado di perseguimento della missione e, in una prospettiva più generale, delle responsabilità, degli impegni assunti, dei comportamenti e soprattutto dei risultati prodotti nel tempo;
- b) costituisce un documento informativo importante che permette ai terzi di acquisire elementi utili ai fini della valutazione delle strategie, degli impegni e dei risultati generati dall’Organizzazione nel tempo;
- c) favorisce lo sviluppo, all’interno dell’Organizzazione, di processi di rendicontazione e di valutazione e controllo dei risultati, che possono contribuire ad una gestione più efficace e coerente con i valori e la missione”¹⁰⁴.

Seguendo precisi principi di redazione (chiarezza; coerenza; completezza; inclusione; rilevanza; periodicità; trasparenza e veridicità) è costruito in modo da far emergere:

- a) perché e come l’organizzazione ha affrontato la costruzione del bilancio sociale (*Parte 1: Introduzione e nota metodologica*);
- b) mission e obiettivi dell’organizzazione (*Parte 2: Caratteristiche istituzionali ed organizzative*);

¹⁰⁰ PROPERSI (2011, p. 335).

¹⁰¹ Per il CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI (Commissione aziende non profit) (2003, pp. 5- 6):

“La relazione di missione costituisce il quarto fondamentale documento informativo di cui si compone il bilancio d’esercizio e forma, con i precedenti, lo strumento attraverso il quale l’azienda esercita la propria azione di comunicazione esterna.

La relazione di missione rappresenta lo strumento informativo con cui l’azienda non profit documenta in termini quali-quantitativi la propria capacità di perseguire la missione che le è stata assegnata in sede di costituzione o in occasione di momenti di modifica delle stessa. (...).

La relazione di missione, in quanto strumento informativo volto a qualificare il grado di raggiungimento delle finalità sociali, deve ricostruire in modo attendibile i costi effettivi (compresi, quindi, i costi figurativi) e i benefici sociali prodotti dall’azienda non profit e, pertanto, deve utilizzare anche indicatori di efficacia (risultato ottenuto/ risultato previsto) ed efficienza (risorse impiegate/risultato ottenuto). Alcuni di questi indicatori, di semplice costruzione, possono essere predisposti anche in presenza di un sistema di rilevazione di tipo finanziario come accade nel caso delle aziende di piccole dimensioni, (confronti tra obiettivi del preventivo e risultati del consuntivo)”.

¹⁰² In tema di bilancio sociale cfr. MATAACENA (1984), RUSCONI (1988) e HINNA (2002); per il bilancio sociale degli enti non profit e delle imprese sociali si veda MATAACENA (1998, 2002, 2007).

¹⁰³ AGENZIA PER LE ONLUS (2009, p. 4).

¹⁰⁴ AGENZIA PER LE ONLUS (2009, p. !2).

- c) attività poste in essere per perseguire la propria mission ed i risultati ottenuti nel periodo (Parte 3: Aree di attività e relativi risultati sociali; Parte 4: Risultati economici ed ambientali);
- d) risposte degli stakeholder e riazione volta ad individuare hli obiettivi futuri (*Parte 5: Obiettivi di miglioramento e questionario di valutazione*).

Tali risultati son raggiunti attraverso un sistema di schede sintetiche volte ad illustrare e comunicare le richiamate aree.

Opere citate e riferimenti bibliografici

- AA.VV. (2002), *L'evoluzione degli Assetti di Corporate Governance*, CLUEB, Bologna.
- AGENZIA PER LE ONLUS (2001), *Linee guida e schemi per la redazione dei bilanci di esercizio degli enti non profit*, Milano.
- AGENZIA PER LE ONLUS (2008), *Linee guida e schemi per la redazione del bilancio di esercizio e del bilancio consolidato delle imprese sociali*, Milano.
- AGENZIA PER LE ONLUS, (2009), *Linee Guida per la Redazione del Bilancio Sociale delle Organizzazioni Non Profit*, Milano.
- BALDIN E. (2005), *Sistemi di governance e sistemi di accountability nel nonprofit*, in, *Impresa sociale*, n. 4.
- BECCHETTI L., BORZAGA C., (a cura di) (2010), *The Economics of Social Responsibility. The World of Social Enterprises*, Routledge, London.
- BENKLER Y. (2007), *La ricchezza delle reti. La produzione sociale trasforma il mercato e aumenta la libertà*, Ed. Bocconi, Milano.
- BEN-NER A. (1986), *Non-profit Organisations: Why Do They Exist in Market Economies?*, in, ROSE-ACKERMAN S. (eds.) (1986), *The Economics of Non-Profit Institutions*, Oxford University Press, New York.
- BERLE A.A., MEANS G.C. (1966) *Società per azioni e proprietà privata*, (introduzione di Gian Antonio Brioschi; traduzione di Giovanni Maria Ughi), Einaudi, Torino.
- BORZAGA C. (2004), *Sull'impresa sociale*, ISSAN, Working Paper n. 19, Trento.
- BORZAGA C., (2006), *La specificità dell'impresa sociale nella nuova legge*, in VENTURI P., VILLANI R. (a cura di), *Le identità del Terzo Settore: nuovi scenari di sviluppo e partecipazione*, AICCON, Forlì.
- BORZAGA C. (2009), *Impresa sociale*, BRUNI L., ZAMAGNI S. (a cura di), *Dizionario di economia civile*, Città Nuova, Roma.
- BORZAGA C., DEFOURNY J. (a cura di) (2001), *The Emergence of Social Enterprose*, Routledge, London.
- BORZAGA C., IANES A. (2006), *L'economia della solidarietà. Storia e prospettive della cooperazione sociale*, Donzelli Editori, Roma.
- BORZAGA C., ZANDONAI F. (a cura di) (2002), *Comunità cooperative. Terzo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Torino, Fondazione Giovanni Agnelli.
- BORZAGA C., ZANDONAI F. (a cura di) (2005) *Beni comuni. Quarto rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Torino, Fondazione Giovanni Agnelli.
- BORZAGA C., ZANDONAI F. (a cura di) (2009), *L'impresa sociale in Italia. Economia e istituzione dei beni comuni*, Donzelli Editore, Roma,
- BOYER R. (1998), *Is a new socio-technological system emerging?* Paper, Conference on Structural Change and Labour Market Policy, Var, Gard, June.
- BRUNI L., ZAMAGNI S. (a cura di) (2004), *Economia civile*, Il Mulino, Bologna.
- CAFAGGI F. (a cura di) (2002), *Modelli di governo, riforma dello stato sociale e ruolo del terzo settore*, il Mulino, Bologna.
- CAPALDO P. (1996), *Le aziende non profit tra stato e mercato*, in, ACCADEMIA ITALIANA DI ECONOMIA AZIENDALE (a cura di), *Le aziende non profit tra stato e mercato*, CLUE, Bologna.
- CAVENAGO D. (2002), *Governance nelle aziende non profit*, DISA, Trento.
- CHIESI A. M. (2005), *Modelli di capitalismo*, in, SACCONI L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma.
- CLARKE T. (2004), *Theories of corporate governance. The philosophical foundations of corporate governance*, Routledge, London and New York.
- COHEN D. (2011), *La prosperità del vizio. Una breve storia dell'economia*, Garzanti, Milano.
- CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI (Commissione aziende non profit: Raccomandazione n. 3) (2003), *La nota integrativa e la relazione di missione*, Roma.

- DE NARDIS E. S. (2005), *L'attento lavoro di Thomas Clarke sulla nuova corporate governance del post Enron*, CERADI, Luiss, Roma.
- DEFOURNY J., NYSSSENS M. (2008) (eds), *Social Enterprise in Europe, recent trends and Developments*, Emes n.08.
- EDWARDS M., HULME D. (1996), *Too close for confort? The impact of official Aid on Nongovernmental organizations*, World Development, n. 24.
- FREEMAN E. (1984), *Strategic planning. A stakeholder approach*, Pitman, Boston (II Edizione).
- GALLINO L. (2005), *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino.
- GALLINO L. (2008), *La cultura d'impresa e le morti sul lavoro*, la Repubblica, 4 gennaio.
- GALLINO L., (2009) *Con i soldi degli altri*, Einaudi, Torino.
- GALLINO L. (2011), *Finanzcapitalismo. La civiltà del denaro in crisi*, Einaudi, Torino.
- GORI E. (2003), *Quali prospettive della ricerca sulla qualità e l'efficacia della scuola per la costruzione di sistemi di Accountability dell'istruzione*, in Non Profit, n. 2.
- GREENWOOD D. J. H. (2004), *Enronitis: Why Good Corporations Go Bad*, Columbia Business Law Review.
- GUATRI L., BINI M. (2005), *Nuovo trattato sulla valutazione delle aziende*, Università Bocconi, Milano.
- HANSMANN H. (1980), *The Role of Nonprofit Enterprise*, The Yale Law Journal Vol. 89, n. 5.
- HERTZ N. (2011), *L'ascesa del Coop Capitalism*, Relazione tenuta l'11 giugno all'Assemblea generale dei delegati di Coop Consumatori Nordest, Reggio Emilia
- HINNA L. (2002) (a cura di), *Il bilancio sociale*, Il Sole 24, Milano.
- MANGANOZZI G. P. (2006), *Legislazione in cerca di sintesi. Un groviglio con duemila capi*, in *Il sociale muto*, Communitas n. 8.
- MARTINELLI A. (2005), *Accountability: una prospettiva politologica*, in SACCONI L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma.
- MATACENA A. (1984), *Impresa e ambiente. Il "bilancio sociale"*, CLUE, Bologna.
- MATACENA A. (1990), *Impresa cooperativa. Obiettivi finalizzanti. Risultati gestionali e bilancio d'esercizio*, CLUE, Bologna.
- MATACENA A. (1993), *Il bilancio di esercizio*, CLUE, Bologna.
- MATACENA A. (1998) *The obligatory inform system of the ONLLUS. Company finalism: a bond that cannot be dissolved*, in AA.VV., *Studie of - and prospects for the revision of the tax laws governing non profit organizations*, FIVOL, Roma.
- MATACENA A. (a cura di) (1999), *Scenari e strumenti per il terzo settore*, EGEEA, Milano.
- MATACENA A. (2002), *La responsabilità sociale e la comunicazione sociale nelle aziende non profit*, in HINNA L. (a cura di), *Il bilancio sociale*, Il Sole 24, Milano.
- MATACENA A. (2002), *La responsabilità sociale e la comunicazione sociale nelle aziende non profit*, in (a cura di L. HINNA), *Il bilancio sociale*, Il Sole 24, Milano.
- MATACENA A. (2005), *Responsabilità sociale d'impresa (RSI): momenti interpretativi*, Non Profit, n. 1.
- MATACENA A. (2007), *Accountability e social reporting nelle imprese sociali*, in *Impresa sociale*, n. 1, Issan Edizioni, Trento.
- MATACENA A. (2009), *La comunicazione d'impresa: verso quale contenuto?*, in MATACENA A., MATTEI M.M. (a cura di), *La comunicazione delle imprese. Riflessioni critiche sulle riforme in atto*, McGraw-Hill, Milano.
- MATACENA A., BENCIVENGA V., BOSELLI I. (2005), *Accreditation and evaluation: toward a new synthesis*, in *International Journal for Education Law and Policy*, Special Issue.
- MATACENA A., FIORENTINI GIORGIO (2011), *Cooperativa mutualistica e impresa sociale. Dal calabrone al cigno nero?*, in BORGONOV E., MUSSARI R. (a cura di), *Collaborare e competere per un mercato responsabile e solidale*, il Mulino, Bologna.
- MINTZBERG G.H. (1996), *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna.
- MUSELLA M., S. D'ANGELO S. (2006), *Strategie per lo sviluppo dell'imprenditorialità sociale*, Gesco Edizioni, Napoli.
- ORSELLI R., GALIMBERTI C. (2003), *Play maker*, Angeli, Milano.
- PROPERSI A. (2011), *Governance, rendicontazione e fonti di finanziamento degli enti non profit*, in ZAMAGNI S. (a cura di), *Libro bianco sul Terzo settore*, il Mulino, Bologna.
- PUGLIESE A. (2008), *Percorsi evolutivi della corporate governance*, CEDAM, Padova.
- QUADRIO CURZIO A. (2003), *Sussidiarietà e sviluppo economico*, in *Quaderni della Fondazione per la sussidiarietà*, n. 1.
- REALE M. P. (2011), *Le cooperative tra diritto ed economia*, in CUOMO G., JOSSA B. (a cura di), *Le imprese cooperative*, Carocci, Roma.
- REVELLI M. (1999), *Stato, Mercato, Solidarietà: Uscire dal '900*, Relazione al Convegno *Verso un'economia solidale*, Trieste 13 aprile 1999.
- RIFKIN J., (2001) *Age of Access. The New Culture of Hypercapitalism, Where All Life Is a Pad-for Experience*, Trade Pbk.
- ROSSI G., *Il conflitto epidemico*, Adelphi, Milano 2003.
- ROSSI G., *Il mercato d'azzardo*, Adelphi, Milano 2008.

- RUSCONI G. (1988), *Il Bilancio sociale dell'impresa*, Giuffrè, Milano.
- RUSCONI G. (2009), *Accountability*, in BRUNI L., ZAMAGNI S. (a cura di), *Dizionario di economia civile*, Città Nuova, Roma.
- SACCONI L., FAILLO M. (2005), *Introduzione*, *Impresa Sociale*, n. 4.
- SALVIONI D. M. (2011), *Management, Corporate Governance e mercati globali*, in BRONDONI S. M. (a cura di), *Market-driven management e corporate governance e spazio competitivo d'impresa*, Giappichelli, Torino.
- SANTULLI F. (2010), *Le parole del potere, il potere delle parole. Retorica e discorso politico*, Angeli Milano.
- SCALFARI E. (2005), *La morale perduta*, *la Repubblica*, 7 agosto.
- SCALFARI E. (2011), *La classe operaia deve tornare in paradiso*, *la Repubblica*, 16 gennaio.
- SCHUMPETER J. (1955), *Capitalismo, socialismo e democrazia*, Edizione Comunità, Milano.
- SEVERINO E. (2007), *Il declino del capitalismo*, Rizzoli, Milano.
- SONGINI L. (2002), *Il principio di creazione del valore per l'azionista*, in PISTONI A.– SONGINI L., *Reporting e valore*, EGEA, Milano.
- TALEB N. N. (2009), *Il cigno nero. Come l'improbabile governa la nostra vita*, il Saggiatore, Milano.
- TURATI G. (2005), *Teoria economica ed imprese senza scopo di lucro: una rassegna aggiornata della letteratura*, in, "Impresa sociale, n. 4.
- WEISBROD B. A. (1988), *The Nonprofit Economy*, Harvard University Press, Cambridge Mass.
- WILLIAMSON O. E. (1985), *L'economia dell'organizzazione: il modello dei costi di transazione*, in, NACAMULLI R.C.D, RUGIADINI A, *Organizzazione & mercato*, il Mulino, Bologna.
- ZAMAGNI S. (2003), *La responsabilità sociale dell'impresa: presupposti etici e ragioni economiche*, Relazione al Convegno, *Il bilancio sociale e di missione per le organizzazioni non profit*, Forlì.
- ZAMAGNI S. (2006), *Responsabilità Sociale delle Imprese e "Democratic Stakeholding"*, Working Paper n. 28, AICCON, Forlì.
- ZAMAGNI S. (a cura di) (2009), *L'economia civile nella società del rischio*, *Position Paper* della IX Edizione de Le giornate di Bertinoro, AICCON, Forlì.
- ZAMAGNI S. (a cura di) (2011), *Libro bianco sul Terzo settore*, il Mulino, Bologna.
- ZAMAGNI S. (2011), *Introduzione: slegare il terzo settore*, in, ZAMAGNI S. (a cura di), *Libro bianco sul Terzo settore*, il Mulino, Bologna
- ZANDONAI F. (2006), *Imprese di comunità. Dai servizi alle relazioni*, in, *Il sociale muto*, *Communitas* n. 8.
- ZINGALES L. (2008), *Ma ora nulla sarà più come prima*, *Il Sole24 Ore*, 20 settembre.