UNIMORE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MODENA E REGGIO EMILIA

CEFIN
Centro Studi Banca e Finanza

ISSN 2282-8168

CEFIN Working Papers No 107

Bene(fit) societario o comune? Riflessioni sul quarto settore

by Giacomo Bosi

October 2026

Dipartimento di Economia Marco Biagi – Università di Modena e Reggio Emilia
Via Berengario, 51- 41121 Modena, Italia
www.economia.unimore.it

Giacomo Bosi

giacomo.bosi@unimore.it | CEFIN - Dipartimento di Economia Marco Biagi – Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

BENE(FIT) SOCIETARIO O COMUNE? RIFLESSIONI SUL QUARTO SETTORE

26 ottobre 2026

ABSTRACT: *Recent legislative measures aimed at incentivising sustainable business – and thereby the «fourth sector» – have largely relied on promotional regulatory instruments. This is indeed the nature of the initiatives supporting the development of activities of social interest, the legal regime governing benefit corporations, the legislation addressed to various types of innovative enterprises, and, likewise, at least some measures falling within the European Union's protection of sustainability objectives stricto sensu. In all cases, moreover, this is subject-based regulation, which has saturated almost every conceivable area of possible legislative reform and multiplied the available options in favour of choosing among legal forms suited to meritorious entrepreneurial activities. A for-profit company, by contrast, is not permitted to pursue activities serving common goods in the proper sense; nor are objective constraints on alienability or disposability of goods of the same nature – that is, technically «commons» – provided for in any case. In this contribution, we reflect on the usefulness of persisting with promotional regulatory policies as hitherto applied in Italy, both in the third sector and in the for-profit market, and ask whether greater rewards might not be achieved through policies which rather than subjectively over-regulating the legal forms available to meritorious entrepreneurs, delimit certain areas and objects of activity by qualifying them as (entrepreneurial) commons in the proper sense.*

PAROLE CHIAVE: Terzo e quarto settore, impresa sociale, società benefit, diritto promozionale, sostenibilità, beni comuni. JEL CLASSIFICATION: K22, K39, L33, L51.

SOMMARIO: 1. Premessa.- 2. Diritto promozionale e terzo settore.- 3. (Segue). Dal secondo al quarto settore.- 4. Dal benefit al bene comune (societario).- 5. Conclusione.

1. *Premessa* – La maggior parte delle politiche regolative adottate per incentivare comportamenti imprenditoriali sostenibili – ascrivibili ad attività d'impresa sia del secondo sia del terzo settore, e con ricadute entro i confini del «quarto settore» (QS) italiano – si sono risolte in interventi di *diritto promozionale*. Sono di questa natura le iniziative di favore per attività di interesse sociale, la disciplina delle società benefit, la normativa approntata per più d'una tipologia di imprese innovative – in particolare se «*start up*» – a vocazione sociale; e di tale fatta sono, altresì, le misure di tutela eurounitaria per la sostenibilità produttiva (intesa *stricto sensu*). In larga misura si è trattato di forme di regolazione *soggettiva*, cui si è attinto vieppiù – al punto da saturare quasi ogni ambito di novellazione – moltiplicando le possibilità di scelta tra differenti figure giuridiche acconce a svolgere attività imprenditoriali «meritorie». Per altro verso, a una società lucrativa non è dato sviluppare se non lateralmente, ad esempio secondo il «bilanciamento» operabile da società benefit, attività serventi *beni comuni* intesi in senso tecnico: in nessun caso infatti sono contemplati vincoli *oggettivi* di indisponibilità di beni del genere.

Lo spettro più ristretto delle fisionomie organizzative idealmente coinvolte ha i propri estremi da un lato nelle società di capitali di diritto comune, per sviluppare attività lucrative a vantaggio principale dei propri soci; d'altro lato nelle imprese sociali – societarie – senza scopo di lucro soggettivo; e per così dire «nel mezzo» si collocano, *in primis*, le società benefit. Quanto ad esse, si ammette che il beneficio possa identificarsi in obiettivi di (anche) mera utilità sociale, persino svincolati da altre attività intraprese contestualmente; tuttavia, riguardo allo stesso contesto societario, si assume pacificamente la necessaria priorità dello scopo lucrativo, oltre a parametrarsi modalità specifiche di realizzazione di attività di utilità sociale (quand'anche in parte contrastanti con scopi lucrativi). Ugualmente a metà strada tra detti estremi si rinvengono le società lucrative *non* benefit che, comunque, intendano aderire a determinate iniziative di sostenibilità; circostanze nelle quali è pur sempre richiesto che sia riscontrabile un nesso di strumentalità – ancorché indiretto – al perseguimento di fini di lucro.

Rivolta a favore di tutti questi soggetti, la premialità è stata declinata al prezzo di incrementarne gli oneri organizzativi e comprimerne l'autonomia statutaria. Le misure adottate hanno, cioè, prodotto esternalità regolative analoghe, a carico di secondo e terzo settore, coinvolgendo quindi il complesso degli ETS; enti che dunque aggiungiamo allo spettro in esame. L'incremento di figure giuridiche ammesse a svolgere attività sottese da interessi affini (e ugualmente «generali») – nonché il parallelo moltiplicarsi dei vincoli citati, e di controlli anche pubblicistici – informano, perciò, una *condizione organizzativa* che integra i due settori, nel segno del particolarismo giuridico, e che, tuttavia, ne confonde i confini; tanto da aver indotto a ritenere che essa definisca, meglio ancora, un *eco*-sistema più esteso e variegato – e (appunto) *quarto*[1] – i cui operatori

[1] CLARICH, BOSCHETTI, *Ai confini del terzo settore (e del suo diritto)*, in *I rapporti tra pubbliche amministrazioni ed enti del terzo settore. Dopo la sentenza della Corte Costituzionale n. 131 del 2020*, a cura di Fici, Gallo, Giglioni, Napoli, Editoriale Scientifica, 2020, 97-120; DE DONNO, VENTURA, *Verso un nuovo Statuto delle imprese "for benefit" del "Quarto settore" e il new normal post-covid*, in Giannone Codiglione, Pierdominici, *Comparative Law in Times of Emergencies*, Roma, Roma Tre Press, 2020, 401-431; STELLA RICHTER JR, Corporate social responsibility, Social enterprise, Benefit corporation: *magia delle parole?*, in *Vita not.*, 2, 2017, 953-968. Nella corposa letteratura anglosassone, giuridica non meno che economica, cfr. in particolare AA.VV., *Entrepreneurship in the Fourth Sector. Entrepreneurial Ecosystems and Sustainable Business Models*, a cura di Sànchez-Hernàndez, Carvalho, Rego, Lucas,

siano accomunati dall'esercizio di attività trasversali, a vantaggio anche di beni comuni propriamente tali[2]. Data la pluralità di profili interconnessi, nel presente contributo ci si limita a valutare se – come pare – questa condizione organizzativa si manifesti anzitutto e specialmente nella relazione tra le differenti fonti normative cui si appellano le riforme promozionali.

2. *Diritto promozionale e terzo settore* – La modulazione di figure giuridiche inedite, rivolte in particolare ad enti del terzo settore, è ritenuta premiante se essi debbano corrispondere a un soggetto pubblico «committente» con cui agiscano contestualmente, secondo complementarità tanto organizzative, quanto funzionali. Se, invece, il committente distribuisca risorse, deleghi la gestione di servizi, o incentivi all'ottenimento di predeterminati obiettivi economico-sociali, in ragione di una previa politica programmatoria – allo stesso modo nel quale non casualmente accade, nel secondo settore, allorché il legislatore subordini l'esercizio di date attività d'impresa al rispetto di condizioni di sostenibilità – le forme giuridiche tra cui optare proficuamente possono essere le medesime delineate dalle fattispecie civilistiche, di per sé idonee a competere tra loro quanto a relativa efficienza organizzativa. In questo secondo caso, infatti, in parallelo sono usualmente prescritte procedure di accreditamento dei soggetti affidatari, guidate da parametri oggettivi e rigorosi; e tuttavia non è loro richiesto molto più di questo. Viceversa nel primo caso, ovvero qualora l'esternalizzazione di funzioni statali, e il loro finanziamento, avvengano a livello circoscritto – geograficamente o settorialmente – è considerato opportuno, e risulta altresì frequente, che gli operatori assumano fisionomie organizzative precostituite dalla legislazione speciale, appropriate per l'ambito delle rispettive attività, rese complementari alla tipologia di programmazione implementata caso per caso, che consentano loro di agire in frangenti meno competitivi (ossia in condizioni di quasi-monopolio bilaterale). In termini altrettanto teorici[3], la disciplina di enti del terzo settore si avvantaggia se la regolazione dei propri operatori non disconnetta, nella combinazione tra normativa statale e delegata, le valenze (della fattispecie) *organizzative*, da quelle *funzionali*; e anzi configuri entrambe – organizzazione sociale e attività d'interesse generale – in modo che l'ente venga indotto ad assumere una forma giuridica specialmente connotata, che possa essere sfruttata precipuamente a vantaggio di attività e finalità del genere in esame[4].

Noronha, Cham, Springer, 2021; Aa.Vv., *For-Benefit Business and the Future of the Corporation*, The British Academy, ottobre 2020; Esposito, *The Social Enterprise Revolution in Corporate Law: A Primer on Emerging Corporate Entities in Europe and the United States and the Case for the Benefit Corporation*, in *William & Mary Bus. L. Rev.*, 4, 2013, 639-714; Ferreira, Braga, Sanchez-Hernandez, Gomes, *Framing the fourth sector – distopia or future contours?*, in *Int. Rev. Public & Nonp. Mark.*, 21, 2024, 887-914; Fleischer, Pendl, *The Law of Social Enterprises: Surveying a New Field of Research*, ECGI Working Paper Series in Law, WP n. 736, ottobre 2023; Fourth Sector Group, *Fourth Sector Development Initiative*, Washington DC, 2016; Gaffney, *Hype and hostility for hybrid companies: a fourth sector case study*, in *J. Bus. Entr. & L.*, 2, 2012, 329-344; Grady, *From Blur to Precision. A recent convening highlighted progress on setting a "fourth sector" agenda*, in *Stanford Social Inn. Rev.*, 23 gennaio 2015; Kelley, *Law and Choice of Entity of the Social Enterprise Frontier*, in *Tul. L. Rev.*, 2, 2009, 337-377; Larios-Hernandez, *Entrepreneurial action for the common good*, in *Journal of Ethics, Economics, and Common goods*, 2, 2024, 23-46; OECD, *Labels for the Social Economy*, Local Economic and Employment Development, OECD Publishing, Parigi, 2025; Rask, Puustinen, Raisio, *Understanding the Emerging Fourth Sector and Its Governance Implications*, in *Scandinavian Journal of Public Administration*, 3, 2020, 29-51; Sabeti, *The For-Benefit Enterprise*, in *Harv. Bus. Rev.*, nov. 2011, 1-7; Yockey, *Does Social Enterprise Law Matter?*, in *Alabama L. Rev.*, 4, 2015, 767-824. Altri riferimenti giuridici al QS italiano si rinvengono in Aa.Vv., *Iniziativa economica privata e mercato unico sostenibile*, a cura di Capaldo, Roma, Sapienza Università Editrice, 2023; Calabresi, *L'*entreprise à mission *francese e la società benefit italiana a confronto: nuove forme di coabitazione fra profitto e bene comune*, in *Riv. dir. comp.*, 2, 2023, 234-254; Capaldo, *Linee evolutive in tema di soggetti per una società sostenibile*, in *Persona e Mercato*, 4, 2020, 334-349; Caruso, *Pubbliche amministrazioni e imprese italiane nella crisi pandemica: tra vizi antichi e possibile resilienza*, in *Questione giustizia*, 2, 2020, 86-115; Cavanna, *La riforma del terzo settore, tra tipicità e contaminazioni*, Torino, Università degli Studi di Torino Editrice, 2023; Frignani, Virano, *Le società benefit davvero cambieranno l'economia?*, in *Cont. imp.*, 2, 2017, 503-522; Giustolisi, *La disciplina dell'impresa sociale: l'ipotesi di un ponte tra il terzo e il quarto settore*, in *Riv. dir. imp.*, 3, 2019, 621-637; Gori, Zandonai, *I confini del Terzo settore: una mappa costantemente da riscrivere*, in *Imp. soc.*, 11, 2018, 1-7; Randazzo, *Impresa sociale, Quarto settore e For-benefit companies*, in Fiorentini, *Tutte le imprese devono essere sociali. Profitto & impatto sociale: sostenibilità per il successo*, Milano, Franco Angeli, 2021, 235-240; Rolando, *Uno sbocco alla crisi: ogni impresa dovrebbe essere sociale*, in Fiorentini, *Tutte le imprese devono essere sociali. Profitto & impatto sociale: sostenibilità per il successo*, Milano, Franco Angeli, 2021, 137-144; Ventura, *Benefit corporation e circolazione di modelli: le società benefit, un trapianto necessario?*, in *Cont. imp.*, 4-5, 2016, 1134-1167; Ventura, Benefit corporation *e società* benefit *tra innovazione creativa e imitazione di modelli*, in Aa.Vv., *Dalla* benefit corporation *alla società* benefit, a cura di De Donno, Ventura, Bari, Cacucci editrice, 2018, 81-110; Vernile, *L'ambiente come "opportunità". Una riflessione sul contributo alla tutela ambientale da parte del "secondo" e del "quarto" settore, tra* greenwashing*, economia circolare e* nudge regulation, in *Il diritto dell'economia*, 3, 2022, 23-60.

[2] Nel complesso di analisi specialmente giuridiche, sopra tutti cfr. Mattei, Quarta, *Punto di svolta. Ecologia, tecnologia e diritto privato. Dal capitale ai beni comuni*, Aboca, Sansepolcro, 2018; Capra, Mattei, *Ecologia del diritto. Scienza, politica, beni comuni*, Aboca, Sansepolcro, 2017; Aa.Vv., *Il Comune come modo di produzione. Per una critica dell'economia politica dei beni comuni*, Ombre corte, Verona, 2017; Mattei, *Il benicomunismo e i suoi nemici*, Einaudi, Torino, 2015; Micciarelli, *Le teorie dei beni comuni al banco di prova del diritto. La soglia di un nuovo immaginario istituzionale*, in *Pol. & Soc.*, n. 1, 2014, 123-142; Lucarelli, *Beni comuni. Contributo per una teoria giuridica*, in *Costituzionalismo.it*, n. 3, 2014, 1-40; Vitale, *Contro i beni comuni*, Laterza, Roma-Bari, 2013; Aa.Vv., *Oltre il pubblico e il privato. Per un diritto dei beni comuni*, Ombre corte, Verona, 2012; Aa.Vv., *Il diritto del comune. Crisi della sovranità, proprietà e nuovi poteri costituenti*, Ombre corte, Verona, 2012; Mattei, *Beni comuni. Un manifesto*, Laterza, Roma-Bari, 2012[2].

[3] Ci riferiamo a voci dottrinali reciprocamente conformi – anteriori alla riforma del 2017, ma ancora attuali – ascrivibili rispettivamente a Gianluca Fiorentini (*Modelli soggettivi e asseti di regolazione per le organizzazioni non lucrative*) e a Fabrizio Cafaggi (*Per una nuova regolazione nel terzo settore*); entrambe rintracciabili in Aa.Vv., *Regolamentazione del Terzo settore e innovazione sociale*, a cura di Bassi, Venturi, Forlì, AICCON, 2008 (28-36; 37-47).

[4] Apparentemente mimetiche, le fattispecie in parola potrebbero ritenersi responsabili di eterodirezione delle propensioni organizzative dei propri destinatari, realizzandosi interventi rigidamente «ortopedici», anziché idonei a favorirne lo spontaneo adattamento al contesto sociale, e settorialmente connettivi, sì, ma coinvolgendosi le affinità di soltanto alcuni operatori, in determinati contesti. Si tratta di risultanze evidenziate in ambiti specialmente culturali, laddove soltanto parzialmente si è raggiunta una «condizione organizzativa» di differenziazione soggettiva non disfunzionale, *i.e.* effettivamente mimetica, ossia connaturale all'assetto organizzativo e alle condizioni operative ideali, e perciò coerente; nonché efficiente sul piano sia della governance endosocietaria (e della scelta della forma giuridica individuale), sia del coordinamento interimprenditoriale. Comune ai versanti in esame resta l'esigenza – emergente da più parti del terzo settore – di appellarsi a principi e pratiche di riflessività regolativa, neutralità di forme giuridiche, modularità di sistemi organizzativi, e autoregolazione degli operatori; cfr. Bosi, *L'impresa culturale. Diritto ed economia delle attività creative*, Bologna, il Mulino, 2017, 163 ss.

Tanto premesso, si dirà come il Codice del terzo settore abbia fatto proprie entrambe le indicazioni. La promozionalità regolativa, che il CTS realizza, in linea generale si comprende e si giustifica richiamando un doppio ordine di ragioni: da un lato, essa è funzionale a raggiungere obiettivi di sussidiarietà orizzontale, ciò per cui occorre la sopra citata buona misura di omogeneità tra la struttura delle organizzazioni cui tale funzione sia affidata, e le caratteristiche delle attività e dei servizi esternalizzati. D'altro lato, essa è intesa a dare l'abbrivio per lo sviluppo di modelli partenariali pubblico-privatistici serventi nuove modalità di produzione e distribuzione, per servizi di altra natura[5]. Le due anime coesistono, ma sul piano normativo a un tempo divergono perché, in rapporto a politiche differenti – di esternalizzazione, o di privatizzazione – muta, appunto, la misura dell'autonomia regolamentare riconosciuta agli enti affidatari, tramite le forme giuridiche rese loro disponibili[6]. Comune a entrambi è, invece, l'ovvia risultanza per cui l'introduzione di figure specifiche, ideate *ex novo*, ha senso solo se lo svolgimento dell'attività produttiva, e il perseguimento delle finalità sociali, debbano essere realizzate in modo unitario; diversamente, le soluzioni preferibili sono quelle (*a*) del riconoscimento di una «libertà vincolata», dal punto di vista sia organizzativo, sia di disciplina dell'attività; (*b*) del «pluralismo tipizzato»: paradigma per cui all'offerta di un novero di forme giuridiche predefinite, tra le quali optare, si associa una (più o meno ampia) disponibilità in punto di autonomia statutaria.

La *condizione organizzativa*, cui facevamo riferimento nell'Introduzione, si manifesta – già in prima battuta – come perno della normativa di agevolazione, e nei passi successivi si confermerà rappresentare un *continuum* tra i settori di cui progressivamente tratteremo (dal terzo, in parola, al quarto cui approderemo da ultimo; percorrendo il secondo, oggetto del paragrafo che segue). Il *momento costitutivo* dell'ente è, infatti, il frangente regolativo più impegnato dal testo di legge in esame, e il più delicato dal punto di vista ermeneutico: ciò dipende proprio dal complesso sistema promozionale ideato dal CTS. La premialità delle norme consiste, infatti, nella disponibilità di incentivi (non esclusivamente finanziari e fiscali), riconoscibili subordinatamente alla verifica che l'associarsi, civile o imprenditoriale, sia strumentale all'esercizio di attività meritorie, per tramite necessario della scelta libera – discrezionale, non condizionata – di anzitutto *qualificarsi* alla stregua di ETS[7]. Cioè come formazione sociale (*a*) cui afferiscano date qualità relative sia alle finalità, sia all'attività dell'ente; (*b*) che possegga e quindi mantenga requisiti idonei ad attestare corrispondenza tra le proprie struttura associativa e funzione sociale; (*c*) in modo tale da potersi graduare la premialità – nonché i controlli sull'attività – secondo criteri di ragionevolezza e di proporzionalità[8]. L'attenta analisi di questi profili conferma allora e almeno le problematicità nello scindere i differenti e determinanti versanti connessi (1) alle *finalità* e all'*attività* (dell'ente), da un lato; (2) alle sue *struttura* e *funzione*, d'altro lato; difficoltà amplificata dal doversi altresì computare (3) l'*impatto sociale* (dell'attività), verificabile in termini di concreti risultati conseguiti per effetto del comprovato e combinato disposto, da misurarsi nelle ricadute empiriche, di tali variabili.

Detta complessità discende cioè dal fatto che il CTS persegue assieme i due macro-obiettivi evocati: di *riconoscimento e legittimazione* di emergenti (o che si aspirano tali) fenomeni economico-sociali, e di *selezione dei modelli organizzativi* per sviluppare le relative attività. La connessione di questi profili – attività di interesse generale e forme di governo – e dei relativi corollari (di cui sopra: finalità, funzione, impatto sociale), comporta due conseguenze: (*a*) la ricomprensione nel novero ETS e/o la perdurante esistenza e operatività – subordinata al rispetto dei provvedimenti normativi che ne hanno originariamente ammesso la costituzione, guidandone la governance – delle figure giuridiche soggettive previamente introdotte per l'esercizio delle attività da ultimo ascritte a un «terzo settore» che, proprio perciò, viene istituzionalmente individuato e riconosciuto[9]; (*b*) l'ancoramento del favore promozionale all'accettazione di vincoli organizzativi, a loro volta declinati soggettivamente, da qualificarsi come oneri ai quali assolvere onde poter accedere alle misure premiali del CTS.

Nella controversa combinazione tra attività e finalità, è la seconda che avrebbe dovuto prevalere: a ben vedere, non è così. Idealmente, infatti, dovrebbe essere la finalità sociale a fungere da criterio discretivo tra enti diversi: senz'altro nel senso di tracciare una linea di distinzione tra attività lucrative e non, ma più precisamente esaltando l'obiettivo solidaristico

---

[5] Nicotra, *Collaborare per migliorare: il partenariato pubblico-privato*, in *Dir. amm.*, settembre 2024; Siclari, *Il ruolo del partenariato pubblico-privato alla luce del PNRR*, in *Dialoghi di Diritto dell'Economia*, 2022, 1-14; Delsignore, *Innovazione nel partenariato pubblico-privato e nella collaborazione tra Pubbliche amministrazioni*, Quaderni della Rivista della Corte dei Conti, n. 3, 2021, 35-37; Fera, Ricciardi, *Il partenariato pubblico-privato. Profili di rischio e fattori critici di successo*, Roma, Aracne, 2021; Raganelli, *Partenariato pubblico-privato, concessioni e gestione dei rischi*, Quaderni di Minerva-Bancaria n. 2/2019, aprile 2019; Aa.Vv., *Il partenariato pubblico-privato. Modelli e strumenti*, a cura di Cerrina Feroni, Torino, Giappichelli, 2011; Fidone, Raganelli, *Il partenariato pubblico privato e la finanza di progetto*, in *Commentario al Codice dei contratti pubblici*, a cura di Clarich, Torino, Giappichelli, 2010, 737-817. Per approfondimenti relativi ai partenariati pubblico-privatistici costituibili, in particolare, a favore di attività innovative, si rinvia a Bosi, *Intermediari e reti per lo sviluppo della ricerca innovativa e per il trasferimento tecnologico*, in *Giur. comm.*, I, 2025, 295-334.

[6] Anche questo dato non è casuale, e dipende naturalmente dalla differente cultura istituzionale – associativa/fondazionale, cooperativa, societaria – cui siano ascrivibili le fattispecie contrattuali e organizzative che costituiscono la fisionomia giuridica di un ente del terzo settore. Come però vedremo, su tale bilanciamento influisce non meno che, tra gli obiettivi macroscopici che una legge quadro può perseguire, prevalgano quelli di riconoscimento e legittimazione di determinati, emergenti fenomeni sociali; ovvero di selezione dei modelli organizzativi, a fronte di una dinamica di despecializzazione e sovrapposizione di ruoli e funzioni, difficilmente gestibili tramite interventi puntuali; così Cafaggi, *L'impresa a finalità sociale*, in *Pol. dir.*, 4, 2000, 637 ss.

[7] Gori, *Terzo settore: intersezioni, conflitti e armonie costituzionali fra categorie di diritto in terno e di diritto europeo*, in *Dir. pubb. comp. ed europeo*, 1, 2026, 206-208.

[8] Gori, *Il sistema delle fonti nel diritto del terzo settore*, in *Osservatorio sulle fonti*, 1, 2018, 8 ss.

[9] Tra queste *in primis*, ovviamente, le cooperative sociali (L. n. 381/1991) e le imprese sociali (D. lgs. n. 112/2017), cui si aggiungano gli enti che, con il TS interloquiscono potendo estendere proprie attività ad ambiti imprenditoriali del settore: così le *start-up* innovative a vocazione sociale (art. 25, D. l. n. 179/2012), le società benefit (art. 1, co. 376-384, L. n. 208/2015), le società dilettantistiche *for profit* (art. 1, co. 353, L. n. 205/2017), le imprese culturali e creative (art. 1, co. 57, L. n. 207/2017); ad essi s'uniscono almeno – fuori dall'agire imprenditoriale – organizzazioni di volontariato, associazioni di promozione sociale, enti filantropici, reti associative, ed enti di TS «generici»; cfr. Gori, *Terzo settore e Costituzione*, Torino, Giappichelli, 2022, 48-58.

come elemento comune a tutti gli operatori *non profit*, indifferentemente dal modello organizzativo da essi adottato (in aderenza al [qui] conclamato principio di neutralità delle forme giuridiche)[10]. Viceversa, al criterio discretivo della finalità finisce per fare velo il riferimento alle attività svolte (di utilità sociale o di interesse generale), in ragione della necessaria corrispondenza strumentale tra fattezze organizzative e valenze funzionali dell'ente. Altrettanto idealmente, è opportuno che la finalità sia non richiamata in termini generici, bensì puntualmente definita[11], acciocché essa mantenga connotazioni oggettive (e verificabili). Al contrario, se essa abbia un'identità sfumata, come fattore connotante prevalgono gli obiettivi dell'ente, e i relativi corollari: dai vincoli cogenti nel menzionato *momento costitutivo*, ai parametri cui adeguarsi *in itinere*, nella gestione dell'attività. Detto altrimenti, la strumentalità oggettiva relativa all'obiettivo delle singole attività esercitate, prepondera sulla strumentalità istituzionale da ascriversi alle finalità dell'ente[12]. Ne consegue che la pure citata *condizione organizzativa* risulti, infine, dirimente, e paradossalmente si soggettivizzi la componente oggettiva delle singole fattispecie.

L'analisi di diritto societario avalla queste impressioni. Con intenzione il CTS non ha abrogato, né ha riveduto, le norme del Libro I del codice civile destinate ad enti non commerciali operanti nel terzo settore. Tali norme si applicano, però, solo in via residuale, oltre che marginalmente; tanto da individuarsi in ciò un fenomeno regolativo di «commercializzazione dei modelli organizzativi» disponibili agli ETS[13]. Proprio lungo il versante organizzativo emerge la strumentalità oggettiva delle attività dell'ente ai loro obiettivi, più che alle loro finalità, cui si accennava. Strumentalità agli obiettivi che ha conseguenze penetranti, in particolare quanto ai regimi della rappresentanza e, soprattutto, della responsabilità per gli atti compiuti in esercizio di attività di impresa sociali; più in generale, con riguardo alla sottoposizione di ETS a controllo anche giudiziale, nonché agli obblighi gestori di disposizione di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili (*ex* art. 2086 c.c.).

Tra le conseguenze che sono state riscontrate sul piano funzionale, emerge come l'inevitabile sovraccarico di impegni propriamente corporativi[14] penalizzi per certo, e non poco, il vantaggio contestualmente garantito dalle vigenti misure giuridiche promozionali, che si esprime in incentivi economici e reputazionali compensanti l'onere organizzativo. Sul piano

---

[10] Consorti, *Nozione di Terzo settore*, in *Non Profit*, 3, 2017, 32-33.

[11] «[F]orse più una descrizione che una definizione»; così Fusaro, *Gli Enti del Terzo Settore. Profili civilistici*, Trattato di Diritto civile e commerciale Cicu-Messineo, Milano, Giuffrè, 2022, 67 (nt. 13).

[12] Consorti, Gori, Rossi, *Diritto del Terzo settore*, Bologna, il Mulino, 2021², 74.

[13] Per conformità ai temi sviluppati in questo contributo si vogliano considerare, in modo particolare, Aa.Vv., *The law of Third Sector Organizations in Europe*, a cura di Fici, Torino, Giappichelli, 2024; Aa.Vv., *The International Handbook of Social Enterprise Law. Benefit Corporations and Other Purpose-Driven Companies*, a cura di Peter, Vargas Vasserot, Alcalde Silva, Cham, Springer, 2023; Aa.Vv., *Il Terzo settore tra pubblico e privato nel prisma della comparazione*, a cura di Fusaro, Genova, Genova University Press, 2022; Aa.Vv., *Le "nuove" imprese sociali. Tendenze e prospettive dopo la riforma del terzo settore*, a cura di Bobba, Fici, Gagliardi, Napoli, Editoriale Scientifica, 2022; Aa.Vv., *Il Terzo Settore in transito. Normatività sociale ed economie coesive*, a cura di Venturi, Rago, Forlì, AICCON, 2018; Aa.Vv., *Le istituzioni nonprofit in Italia. Dieci anni dopo*, a cura di Barbetta, Ecchia, Zamaro, Bologna, il Mulino, 2016; Arrigoni, *La riforma del terzo settore e la nuova disciplina dell'impresa sociale*, in *Riv. soc.*, 1, 2019, 79-90; Clarich, *La regolazione pubblica del Terzo settore tra Stato, mercato e formazioni sociali*, in *Rivista della Regolazione dei mercati*, 1, 2022, 210-217; Clarich, Boschetti, *Ai confini del terzo settore (e del suo diritto)*, (nt. 1), 97-120; Clarich, Boschetti, *Il Codice del Terzo Settore: un nuovo paradigma*, in *Jus-online*, 3, 2018, 28-43; Costanza, *Terzo settore in frammenti. Considerazioni di diritto privato*, Torino, Giappichelli, 2022; Fici, *L'impresa sociale e le altre imprese del terzo settore*, in *AGE*, 1, 2018, 19-44; Fici, *Il terzo settore italiano in prospettiva europea (parte prima)*, in *Dir. ec. del terzo settore*, 1, 2024, 3-42; Fici, *Tipo e* status *nella nuova disciplina dell'impresa sociale*, in *Cont. imp.*, 1, 2023, 112-149; Fiorentini, *Tutte le imprese devono essere sociali. Profitto & impatto sociale: sostenibilità per il successo*, Milano, Franco Angeli, 2021; Fici, *Un diritto per il Terzo settore. Studi sulla riforma*, Napoli, Editoriale Scientifica, 2020; Gori, *La legislazione regionale del Terzo settore. Una panoramica*, in *Imp. soc.*, 3, 2023, 20-29; Gori, *Gli effetti giuridici «a lungo raggio» della sentenza n. 131 del 2020 della Corte Costituzionale*, in *Imp. soc.*, 3, 2020, 89-95 Gori, *Terzo settore, fra misure di promozione e autonomia regionale. Nota a C. Cost. n. 185 del 2018*, in *Le Regioni*, 1, 2019, 198-211; Ibba, *Le imprese sociali costituite in forma di società di capitali. Profili organizzativi e pubblicitari*, in *Rivista ODC*, 3, 2022, 679-692; Marasà, *Imprese sociali, altri enti del terzo settore, società benefit*, Torino, Giappichelli, 2019; Montani, *Enti* non profit*, imprese sociali e* public benefit*: alla ricerca di una* koiné *giuridica.*, in *Dir. pubb. comp. ed europeo*, 1, 2026, 127-174; Mosco, *Scopo e oggetto nell'impresa sociale e nella società benefit*, in *AGE*, 1, 2018, 81-94; Rondinone, *Il nuovo modello dell'impresa sociale "a responsabilità limitata"*, in *Riv. soc.*, 4, 2017, 851-857; Pisani Tedesco, *Strumenti privatistici per la sostenibilità ambientale e sociale*, Torino, Giappichelli, 2024; Tola, *La* governance *degli enti del terzo settore e i sistemi* multistakeholders, in *Riv. soc.*, 2-3, 2019, 393-412; Venturi, Rago, *Benefit corporation e impresa sociale: convergenza e distinzione*, in *Imp. soc.*, 6, 2015, 34-36; Vitale, *Riforma del «terzo settore», nuova disciplina dell'impresa sociale e regole societarie*, in *Oss. dir. civ. comm.*, 1, 2020, 79-128. Vigente ancora il D. Lgs. n. 155/2006, assecondando analisi economico-organizzativiste, Aa.Vv., *Governo e organizzazione per l'impresa sociale*, a cura di Borzaga, Fazzi, Roma, Carocci, 2008; Aa.Vv., *Imprese sociali. Scelte individuali e interessi comuni*, a cura di Pelligra, Milano, Bruno Mondadori, 2008; Fazzi, *Governance per le imprese sociali e il non profit. Democrazia, approccio multistakeholder, produttività*, Roma, Carocci, 2007; Fiorentini, *Impresa sociale e sussidiarietà. Dalle fondazioni alle spa; management e casi*, Milano, Franco Angeli, 2006; Aa.Vv., *Impresa sociale. Dalla gestione strategica agli strumenti operativi*, a cura di Taraschi, Zandonai, Roma, Carocci, 2006. Nel novero amplissimo della letteratura giuridica si ricordino almeno Capecchi, *Evoluzione del terzo settore e disciplina civilistica. Dagli enti non lucrativi alla "impresa sociale"*, Padova, Cedam, 2005; Aa.Vv., *La nuova disciplina della impresa sociale. Commentario al D. Lgs. 24 marzo 2006, n. 155*, a cura di De Giorgi, Padova, Cedam, 2007; Aa.Vv., *Commentario al decreto sull'impresa sociale italiana (D. lgs. 24 marzo 2006, n. 155)*, a cura di Fici, Galletti, Torino, Giappichelli, 2007; Alleva, *L'impresa sociale italiana*, Milano, Giuffrè, 2007.

[14] E talora persino più gravosi di quelli pertinenti alle società *for profit*; ad esempio in punto di esercizio di autonomia statutaria, circostanze in cui agli ETS si impone la conformità a misure anche non richieste dal codice civile – *ex* art. 21, D. Lgs. n. 117/2017 – mancante il quale vale rigorosamente la preclusione all'accesso al TS; cfr. Costanza, (nt. 13), 19. Va da sé che tale compressione dell'autonomia collettiva, marcata nelle pieghe della legislazione settoriale più di come sia disciplinata dal dettato codicistico, è, a sua volta, effetto della proliferazione di enti specialmente connotati dalle proprie attività e operatività, con buona pace degli intenti di rendere qualificante, invece, lo scopo istituzionale dell'ente e, il suo assetto, solo secondariamente ad esso. Ne consegue che la forma di governo degli ETS risulti elemento distintivo di ciascuno di essi, secondo un processo di «personificazione» di ogni modello di governance da parte dell'ente, cominciando da quello dell'impresa sociale (nel terzo settore; ma lo stesso può dirsi per le società benefit riguardo al secondo); così Santuari, *Diritto delle organizzazioni socialmente responsabili. Manuale degli Enti del Terzo settore, delle cooperative, delle società benefit e dei loro rapporti con la P.A.*, Milano, Franco Angeli, 2024, 531-2. Si consideri, infine, che non casualmente, qui e lì (*i.e.*, per IS e SB), le deviazioni rispetto alla priorità lucrativa si pongano come eccezionali, necessariamente contemplate da interventi normativi *ad hoc*; ciò che attesta come la centralità dello scopo di lucro sia confermata come categoria giuridica tipizzante ciascuna categoria di enti (così Consiglio di Stato, parere del 14 maggio 2019, n. 1433).

strutturale, quale corollario regolativo, così si forzerebbe il principio di neutralità delle forme giuridiche, con equivoci esiti di indifferenza delle fattispecie rispettivamente associative e societarie; effetto che, così, rileverebbe non meno del primo, comportando rischi di deprimere ulteriormente la corrispondenza tra formazione sociale e funzione solidarista dell'ente[15]. Un'ultima conferma in questo senso viene tratta da chi attesta il sostanziale dissolvimento dell'utilità sociale nelle iniziative intraprese, sicché – e il cerchio si chiude – il controllo pubblico sulle finalità dell'ente, che avrebbe dovuto rappresentare il *plus* della riforma terzosettoriale, e che, nelle intenzioni, si manifestava alla stregua di netta inversione di tendenza nella disciplina degli enti non commerciali, risulterebbe penalizzato a fronte di interpretazioni inevitabilmente minimaliste, per forza di cose dirottato sulla verifica del novero delle attività esercitabili nel rispetto dello scopo non lucrativo, in condizioni di moderata attenzione per i destinatari di tali attività (e per le rispettive aspettative; ossia appunto per l'«utilità sociale»)[16].

Conclusioni parziali del genere andrebbero accolte non come critiche assolute – né alla *ratio* regolativa del CTS, né all'impianto ordinamentale di cui esso ha posto le basi – ma come puntualizzazioni relative unicamente all'enfasi apposta sulla capacità discriminante, in concreto, dei parametri ideali di finalità sociale. D'altronde lo statuto degli ETS s'informa a monte a principi di eguaglianza sostanziale, secondo i quali alla legislazione speciale compete la ricerca di un trattamento normativo rispettoso delle differenze di ogni ente, con gradazioni di oneri organizzativi ragionevoli e proporzionali al livello di meritevolezza di ciascuna attività. Dato pacifico e comprovato dal frequente ricorso non soltanto a regole suppletive e dispositive, ma, altresì, a norme imperative diversamente piegate a sostenere le fattezze anche dimensionali e quantitative degli enti (come tipicamente disposto quanto a obblighi di redazione di bilanci – *ex* artt. 13 e 14 CTS – o con riguardo agli adempimenti necessitati nella nomina di organi di controllo interno, ovvero di revisori legali dei conti – *ex* artt. 30 e 31)[17]. Ciò precisato volgiamo ora l'attenzione ai profili che più premono, attinenti alle scelte regolatorie di stretta promozionalità.

La giustificazione più robusta che viene addotta a sostegno della congruità dei meccanismi premiali introdotti si può rinvenire – a parere di chi scrive – nella voce di autorevole dottrina che ricorda il perché la promozionalità vada (*a*) intesa nei termini di strumentalità e di omogeneità, (*b*) misurata nei termini di proporzionalità, e (*c*) monitorata nei termini della sua attualità temporale, sul piano *sistematico*; e non, invece, sul piano delle singole misure di incentivazione[18]. Ma ciò non è sufficiente. Per essere corretta, la valutazione andrebbe compiuta guardando all'*effetto* – appunto complessivo – che sia prodotto a favore dell'ambito economico prediletto, piuttosto che con uno scrutinio mirato al contenuto di specifiche disposizioni; onde apprezzarne lo scarto, quanti-qualitativo, di natura *derogatoria* rispetto alla disciplina di diritto comune.

Si tratta di questione dirimente, dal momento che, proprio essa, consente di individuare le ragioni che spiegano bene perché sia stato ulteriormente introdotto il concetto giuseconomico di quarto settore, e per vagliarne le interferenze tanto col terzo settore dal quale promana, quanto col secondo con cui viene a contatto; come si dirà nell'immediato prosieguo. Tuttavia va sottolineato, altresì, come per effetto di un esercizio parziale e disorganico della delega originaria alla riforma, ancorché per scelta si fosse trattato di (legge-)delega tecnicamente «mista», l'assetto stesso del settore – che, così, è stato paradossalmente parcellizzato – sia compromesso dalla segnalata divaricazione tra una iper-regolazione, specialmente organizzativa, cui sono assoggettati gli ETS, e viceversa la ipo-regolazione di altri enti del Libro primo del codice civile che non possano o non intendano avvalersi delle misure promozionali, sia pure considerando l'esercizio di attività analoghe[19].

Al netto di tali criticità, resta il dato normativo che palesa comunque un'indiscussa continuità tra la premialità attivata a favore del terzo settore, e quella avviata nel secondo (via società benefit, in particolare; la quale potrebbe avvantaggiare il quarto, se vi si darà riconoscimento a tutti gli effetti). Ci riferiamo ai corollari regolativi la cui cura è affidata a competenze regionali, al ruolo supplettivo delle fonti secondarie in genere, e, in un'ottica ancora più ampia, alla triangolazione di fronti legislativi pubblico-amministrativistici, privatistico-commercialisti, e eurounitari. Basti infatti pensare che (*a*) la legislazione regionale è solerte nel tradurre normativamente politiche del diritto – tecnicamente promozionali e talora *più* che ancillari rispetto agli obiettivi generici individuati dal CTS[20] – di coordinamento dei contributi di (e tra) enti non profit, così come in parallelo coinvolgimento di società lucrative, per lo svolgimento di attività e servizi di interesse generale secondo principi di sussidiarietà: in misura preponderante ma non unicamente grazie a procedure di co-progettazione, co-programmazione e partenariato, nonché di amministrazione condivisa e di c.d. sussidiarietà «in azione»[21]. (*b*) Nel rapporto delegato tra

---

[15] Barillà, *Enti del terzo settore e diritto societario. Una riflessione su principi generali e caratteristiche tipologiche*, Torino, Giappichelli, 2022, spec. 3-4, 14-15, 81-83.

[16] Fusaro, (nt. 11), *ibidem*.

[17] Fici, *Un diritto per il Terzo settore*, (nt. 13), 38-39.

[18] Gori, (nt. 9), 188 ss.

[19] Gori, (nt. 8), 19.

[20] Gori, *La legislazione regionale del Terzo settore. Una panoramica*, (nt. 13), 27; Gori, *Gli effetti giuridici «a lungo raggio» della sentenza n. 131 del 2020 della Corte Costituzionale*, (nt. 13), 92.

[21] Si ricordino in particolare le coeve L. R. Toscana n. 65/2020 (*Norme di promozione e di sostegno degli enti del Terzo settore toscano*), L. R. Molise n. 21/2022 (*Disciplina del terzo settore*), L. R. Emilia-Romagna n. 3/2023 (*Norme per la promozione ed il sostegno del terzo settore, dell'amministrazione condivisa e della cittadinanza attiva*), L. R. Umbria n. 2/2023 (*Disposizioni in materia di amministrazione condivisa*), volte a incentivare collaborazioni a vantaggio di funzioni sociali degli ETS alternative ad esternalizzazioni e svolgimenti *in house*. Più precisamente, i legislatori regionali si sono segnalati per l'avere incluso nello spettro dei propri provvedimenti formazioni sociali esterne al TS, cui viene riconosciuto un favore analogo (come verso associazioni sportive dilettantistiche e imprese di comunità), ovvero soggetti collettivi – tipicamente associazioni, fondazioni e altri enti privati senza fini di lucro, ma anche imprese *for profit* – che svolgano attività di interesse generale o abbiano capacità di impatto sociale, in considerazione altresì di assetti organizzativi adottati e modalità secondo le quali siano svolte, integrando le politiche di diritto promozionale statale in attuazione dell'art. 118, ultimo comma, Cost.

legislazione statale e pubblica amministrazione (*in primis ex* art. 55 CTS[22]), è in costruzione ma poggia ormai su solide basi, anche giurisprudenziali, il percorso di integrazione tra istanze solidaristiche e concorrenziali nello svolgimento di attività e servizi a spiccata valenza sociale, per come si concretizzi in una collaborazione tra ETS, e tra costoro e la P.A., che scaturisca da un rapporto paritario, alternativo all'affidamento di incarichi con procedure di appalto o concessione[23]. (*c*) A vantaggio di tutti i settori (compreso il primo, a ben vedere) è, inoltre, rivolta la programmaticità eurounitaria tesa a creare condizioni favorevoli all'emersione e alla tutela, di nuovo assecondandosi esigenze di sussidiarietà, di iniziative di «economia sociale» trasversali a *profit* e *non-profit*, accomunate dal fine ambientale e/o sociale, dall'interesse generale o comunque collettivo, e, per quanto più interessa in questa sede, da una governance democratica – ancorché «solo» partecipativa; e, sia inteso, persino corporativa – degli enti anche imprenditoriali coinvolti. Si tratta di un Piano d'azione[24] che sul terreno legislativo, sussumibile alla triplice fonte normativa richiamata poco fa, può dirsi avallato dalla conciliazione tra la disciplina europea, nazionale e regionale, e tra il diritto amministrativo e il diritto privato dell'economia, dovuta al pronunciamento della Corte costituzionale espresso con sentenza n. 131/2020[25]. Sicché, infine, si attesta pacificamente come e perché ciascuno Stato possa «apprestare, in relazioni ad attività a spiccata valenza sociale, un modello organizzativo ispirato non al principio di concorrenza ma a quello di solidarietà». Dato di fatto, e ora anche di diritto, che focalizza l'esatto punto di contatto con le ambizioni del quarto settore, e che, prima ancora, rappresenta l'ideale elemento fondante e costituzionale del medesimo.

3. *(Segue). Dal secondo al quarto settore* – Chiediamoci se possano individuarsi confini precisi di un quarto settore italiano, e quali siano le tangenze con gli ambiti di competenza dei settori secondo e terzo. Riguardo alle intersezioni con quest'ultimo, va anzitutto ribadito come parte della dottrina del nostro Paese[26] accrediti come QS, sostanzialmente, l'area di operatività di un serie cospicua di soggetti che, non potendo essere ricondotti tecnicamente al novero tipico degli ETS, tuttavia appartengano al settore *lato sensu* per via dello svolgere attività di interesse generale ad impatto sociale, se essi (*a*) dalle Regioni italiane siano stati ascritti a tale ruolo, in attuazione dell'art. 118 Cost., (*b*) perché riconosciuti espressione di pluralismo sociale meritoria sotto profili costituzionalistici, e (*c*) in quanto tali dalle medesime sostenute tramite misure di diritto promozionale. *Ad abundantiam*, ma ora in breve, ripetiamo altresì che per diritto promozionale s'intende l'offerta regolativa di agevolazioni di diversa natura – finanziaria e fiscale, di segnalazione, in forma di trasferimenti monetari diretti e, soluzione che maggiormente attiene a queste note, anche di semplificazione procedimentale – tale per cui le tecniche premiali specifiche risultino strettamente funzionali a una strategia promozionale generale. Da un lato, dunque, tecniche differenti, di tipo sia positivo (se preordinate al riconoscimento di diritti, facoltà o facilitazioni, ovvero all'attribuzione di benefici economici) sia negativo (se tese a sottrarre i destinatari dall'integrale rispetto di vincoli puntuali o procedurali, in forma derogatoria rispetto al diritto comune). D'altro lato, una strategia funzionale a favorire l'emersione o lo sviluppo di attività meritorie, in modalità alternative al loro svolgimento da parte della Pubblica Amministrazione o di enti specializzati, pubblici o privati, a questo deputati (come agenzie indipendenti, società miste, organismi collettivi consortili, reticolari o di intermediazione in genere), purché la scelta del destinatario di aderire all'offerta promozionale sia libera, e corrisponda

[22] *[Coinvolgimento degli Enti del Terzo settore] – 1. In attuazione dei principi di sussidiarietà, cooperazione, efficacia, efficienza ed economicità, omogeneità, copertura finanziaria e patrimoniale, responsabilità ed unicità dell'amministrazione, autonomia organizzativa e regolamentare, le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nell'esercizio delle proprie funzioni di programmazione e organizzazione a livello territoriale degli interventi e dei servizi nei settori di attività di cui all'articolo 5, assicurano il coinvolgimento attivo degli enti del Terzo settore, attraverso forme di co-programmazione e co-progettazione e accreditamento, poste in essere nel rispetto dei principi della legge 7 agosto 1990, n. 241, nonché delle norme che disciplinano specifici procedimenti ed in particolare di quelle relative alla programmazione sociale di zona. 2. La co-programmazione è finalizzata all'individuazione, da parte della pubblica amministrazione procedente, dei bisogni da soddisfare, degli interventi a tal fine necessari, delle modalità di realizzazione degli stessi e delle risorse disponibili. 3. La co-progettazione è finalizzata alla definizione ed eventualmente alla realizzazione di specifici progetti di servizio o di intervento finalizzati a soddisfare bisogni definiti, alla luce degli strumenti di programmazione di cui comma 2. 4. Ai fini di cui al comma 3, l'individuazione degli enti del Terzo settore con cui attivare il partenariato avviene anche mediante forme di accreditamento nel rispetto dei principi di trasparenza, imparzialità, partecipazione e parità di trattamento, previa definizione, da parte della pubblica amministrazione procedente, degli obiettivi generali e specifici dell'intervento, della durata e delle caratteristiche essenziali dello stesso nonché dei criteri e delle modalità per l'individuazione degli enti partner*.

[23] Con parole della Corte costituzionale – in sentenza n. 131/2020, di cruciale importanza e ormai diffusa notorietà – «[s]i instaura (…) tra i soggetti pubblici e gli ETS, in forza dell'art. 55, un canale di amministrazione condivisa, alternativa a quello del profitto e del mercato: la "co-programmazione", la "co-progettazione" e il "partenariato" (che può condurre anche a forze di "accreditamento") si configurano come fasi di un procedimento complesso, espressione di un diverso rapporto tra il pubblico ed il privato sociale, non fondato semplicemente su un rapporto sinallagmatico. Il modello configurato dall'art. 55 CTS, infatti, non si basa sulla corresponsione di prezzi e corrispettivi dalla parte pubblica a quella privata, ma sulla convergenza di obiettivi e sull'aggregazione di risorse pubbliche e private per la programmazione e la progettazione, in comune, di servizi e interventi diretti a elevare i livelli di cittadinanza attiva, di coesione e protezione sociale, secondo una sfera relazionale che si colloca al di là del mero scambio utilitaristico». Il testo integrale nella relativa scheda tecnica, ove si trova anche bibliografia sintetica di dottrina pertinente, in www.cortecostituzionale.it/scheda-pronuncia/2020/131.

[24] Commissione europea, *Creare un'economia al servizio delle persone: un piano d'azione per l'economia sociale*, COM(2021) 778 final, 9 dicembre 2021; Parlamento europeo, *Risoluzione sul piano d'azione dell'Unione europea per l'economia sociale*, 2021/2179INI, 6 luglio 2022; Consiglio europeo, *Raccomandazione del Consiglio del 27 novembre 2023 sullo sviluppo delle condizioni quadro dell'economia sociale*, C/2023/1344, 27 novembre 2023.

[25] Pubblicata in *G.U.*, 1ª Serie Speciale, 1° luglio 2020 (www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/07/01/T-200131/s1).

[26] Il riferimento è ai contributi di Luca Gori, più volte menzionato, ai quali ci limitiamo perciò a rinviare, indistintamente, per una (pen)ultima volta.

all'adempimento di oneri, tipicamente organizzativi o di funzionamento; i quali oneri – come s'è anticipato – idealmente dovrebbero prospettarsi, rispetto all'obiettivo macroscopico individuato, strumentali, omogenei, proporzionali, e attuali[27].

Gli argomenti usati per mettere a fuoco ancor meglio lo spessore normativo del QS (nazionale ed estero) sono, di qui in avanti, almeno due. (1) Nell'accezione italiana di QS, ad esso apparterrebbero (*a*) le iniziative sviluppate «dal basso» – espressioni di pluralismo e volontarismo sociale – nella misura in cui siano precisamente individuabili come s'è detto. Ma a queste potrebbero aggiungersi, altrettanto sicuramente, (*b*) le iniziative degne di promozione in quanto abbiano scopo civico, solidaristico o sociale, le quali tuttavia non rientrino nel novero formale delle attività di interesse generale, o non soddisfino il requisito pubblicitario contemplato dall'art. 11 CTS; nonché (*c*) le iniziative di cui si facciano carico imprese sociali indipendentemente dai servizi offerti – cioè prescindendo dalla qualificazione delle proprie attività fondamentali – la cui meritevolezza sia, invece, imputabile a opzioni di privata autonomia statutaria, verificabili in base a criteri oggettivi[28].

Diversamente, (2) in accezione anglosassone, il bacino del QS sarebbe equipollente all'area di operatività di un alveo eterogeneo di enti «ibridi»[29], aventi scopi, oltre che di produzione di utili, di riduzione di esternalità negative o generazione di positive per l'ambiente e per la comunità in cui essi esercitino; il cui prototipo più diffuso, comune a varie manifestazioni associative, suole essere rinvenuto in capo alla *social enterprise* statunitense[30]. Nel dettaglio, espressioni particolari di QS emergerebbero enfatizzandone la coincidenza alternativa (*a*) con l'attività di figure normative *soggettive*, specialmente al servizio del QS[31]; o (*b*) con l'adozione di modelli *oggettivi* di *for-benefit business*[32]. Irrobustiscono il QS – incentivando così tanto le forme, quanto i modelli – le pratiche certificative di «*labeling*» imprenditoriale[33], riconoscibili internazionalmente.

In verità, tutto sommato, lo scarto che produrrebbe il QS – per via del suo «farsi» quale ambito produttivo trasversale e sovrapponibile ai settori originari – non pare così distante dai margini di processi già indotti sia nel terzo, sia nel secondo. Si tratta, in ambo i casi, di trasformazioni sistemiche attuate tramite ibridizzazioni *perlopiù soggettive*: l'avvicinamento del terzo al secondo settore è, infatti, avvenuto anzitutto grazie alla possibilità di applicare temperamenti al principio di non distribuzione degli utili (così, nelle imprese sociali); e, l'avvicinamento del secondo a istanze già proprie del terzo, mediante l'attenuazione del principio di massimizzazione del profitto e della responsabilità degli amministratori per tale scopo (così, tipicamente, nelle società benefit; nonché nelle società private, parzialmente lucrative, che non perseguano altresì finalità di interesse generale o impatto sociale). Parallelamente, nel terzo settore – come constatato nel paragrafo precedente – la promozionalità avrebbe indotto forme di intensa pubblicizzazione regolativa[34]; laddove, nel secondo, essa sembrerebbe giustificare, al suo massimo, gestioni lucrative conformi a una «istituzionalizzazione temperata» delle attività d'impresa[35].

---

[27] Gori, *Il diritto del terzo settore come diritto promozionale in evoluzione. Una lettura costituzionalistica del volume di Andrea Fusaro,* Gli enti del terzo settore. Profili civilistici, in *Dir. ec. del terzo settore*, 1, 2024, 131-142; e per note più analitiche cfr. Id., *Terzo settore e Costituzione*, (nt. 9), 183-188.

[28] Vitali, *Riforma del terzo settore, nuova disciplina dell'impresa sociale e regole societarie*, in *Osservatorio dir. civ. comm.*, 1, 2020, spec. 88 e 91.

[29] Il riferimento è a un novero di forme associative – diversamente riconosciute e regolate in ordinamenti differenti – che, con una semplificazione, possono dirsi votate a concretizzare, nella pratica imprenditoriale, il principio «3P» (*People, Planet, Profit*; altrimenti richiamato come «*triple bottom line principle*»). Principio managerialmente noto dagli anni Novanta del secolo scorso, beneficiario di crismi legislativi nel più recente decennio, nel rispetto del quale l'attenzione per l'equità sociale e la tutela ambientale siano resi corollari ineludibili del perseguimento dello stesso oggetto sociale; purtuttavia subordinatamente alla condizione che il medesimo impegno sia, contestualmente, economicamente profittevole; cfr. De Donno, Ventura, (nt. 1), 408.

[30] Esposito, (nt. 1), *passim*; Defourny, Nyssens, *Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments*, in *Soc. Enterpr. J.*, 4, 2008, 202-228.

[31] Figure che operano tra primo, secondo e terzo settore anglosassoni, con (più e meno) marcate connotazioni *non-profit*; si pensi, oltre alle *Social enterprises* propriamente tali (le quali ultime sono, però, tipicamente private e commerciali), a *Sustainable enterprises*, *Social purpose corporations*, *Civic enterprises*, *Employee-owned enterprises*, *Municipal enterprises*, *Social cooperatives*, *Faith-based corporations*, *B-corporations*, *Nonprofit enterprises*, *Community development corporations*. Ad esse numerosi riferimenti in Fourth Sector Group, (nt. 1); Gaffney, (nt. 1); Grady, (nt. 1); Sabeti, (nt. 1), *passim*.

[32] Un modello manageriale «*oriented to the specific needs of people, but also* (…) *to innovate regarding the participation and involvement citizens in the co-creation of public services by using market methods* (…), *that enables a structure that helps (1) the expansion of third-sector organizations, (2) a profitable sector whose activity is intrinsically linked to social responsibility, and (3) entrepreneurs who intend to invest in businesses committed to transforming society*»; così Ferreira, Braga, Sanchez-Hernandez, Gomes, (nt. 1), 890 e 898; Aa.Vv., *Entrepreneurship in the Fourth Sector*, (nt. 1), 331-356.

[33] OECD, (nt. 1), spec. 21-77.

[34] Per tutti, Clarich, Boschetti, (nt. 1), 102 ss.

[35] Ciò che, comunque, pertiene esclusivamente all'operatività delle società benefit. Posto che sulle venature istituzionaliste evocate si torna oltre nel testo, e segnalando solo le analisi più conferenti ai profili trattati, cfr. Aa.Vv., *Le società benefit*, a cura di Cetra, Bologna, Zanichelli, 2026; Aa.Vv., *Dalla* benefit corporation *alla società* benefit, a cura di De Donno, Ventura, Bari, Cacucci, 2018; Angelici, *Società benefit*, in *Rivista ODC*, 2, 2017, 1-12; Bartolacelli, *Le società benefit: responsabilità sociale in chiaroscuro*, in *Non profit*, 2017, 253-286; Bartolacelli, *Spunti minimi sulla fattispecie «società benefit» per una sua necessaria revisione*, in *Banc. imp. soc.*, 1, 2025, 69-86; Boffa, *Le società benefit italiane. Analisi del modello e delle determinanti di creazione di valore*, Torino, Giappichelli, 2023; Butturini, *La relazione annuale della società benefit nel sistema del bilancio d'esercizio*, in *Giur. comm.*, I, 2020, 572-593; Butturini, *Scopo di beneficio comune e alterazione causale (riflettendo sui contributi di Marco Palmieri)*, in *Banc. imp. soc.*, 1, 2025, 33-40; Calagna, *La nuova disciplina della "Società Benefit": profili normativi e incertezze applicative*, in *Riv. dir. soc.*, 3, 2016, 709-734; Caterino, *Denominazione e labeling della società benefit, tra marketing "reputazionale" e alterazione delle dinamiche concorrenziali*, in *Giur. comm.*, I, 2020, 787-809; Codazzi, *Il (nuovo) mondo delle società benefit e i suoi limiti. A proposito della vaghezza delle clausole di beneficio comune*, in *Banc. imp. soc.*, 1, 2025, 55-68; Codazzi, *Società benefit (di capitali) e bilanciamento di interessi: alcune considerazioni sull'organizzazione interna*, in *Rivista ODC*, 2, 2020, 589-627; Cordeiro Guerra, Lenzi, *Il bilanciamento tra scopo lucrativo e beneficio comune nelle società benefit: profili fiscali e societari*, in *Riv. tel. dir. trib.*, 25 giugno 2021; Corso, *Le società benefit nell'ordinamento italiano: una nuova "qualifica" tra profit e non-profit*, in *NLCC*, 5, 2016, 995-1031; De Donno, *Le società* benefit *come strumento di qualificazione di sostenibilità nel contesto globale*, Luiss WP n. 1, 2024; Denozza, Stabilini, *La società benefit nell'era dell'investor capitalism*, in *Rivista ODC*, 2, 2017, 1-15; Ferri jr., *Le società* benefit *nel pensiero di Marco Palmieri*, in *Banca imp. soc.*, 1, 2025, 23-32; Gallarati, *Incentivi e controllo del mercato nella società benefit. Un'analisi economica e comparata*, in *Cont. imp.*, 2, 2018, 806-842; Guida, *La «società benefit» quale nuovo modello societario*, in *Riv. not.*, 2018, 510-551; Innocenti, *La società benefit a partecipazione pubblica tra finalità benefit ed obiettivi di interesse pubblico*, in *Rivista ODC*, 2, 2026, 559-595; Lenzi, *Le società benefit*, in *Giur. comm.*, I, 2016, 894-920; Lupoi, *L'attività delle "società benefit"*

Si può convenire, allora, sul fatto che assestamenti siffatti, ancorché significativi, non determinino uno slittamento sistemico radicale, tale da rendere disponibile spazio normativo per settori neo-emergenti (quarto o …quinto; che pure si profilerebbe[36]); né per soggettività davvero ibride[37], nonostante l'insistere nell'usare «etichette» del genere[38]. Le forme associative, modulate come detto, risultano infine iper-regolate, e la rispettiva disciplina andrebbe, piuttosto, valutata in quanto potenzialmente contraddittoria, in ragione di alcuni tra gli esiti dell'offerta legislativa approntata nella rivisitazione del diritto del secondo e del terzo settore. Si pensi, ad esempio, a quanto nelle IS la parziale distribuibilità di utili – oltre a essere quantitativamente rilevante (approssimando la metà di quelli prodotti) – favorirebbe questa forma giuridica, anche solo sul piano «segnaletico», a scapito di altri enti che esercitino attività d'impresa a fini sociali; con risultati negativi nel saldo relativo a ciò che la misura promozionale abbia conseguito a livello settoriale[39]. Inoltre, solo limitatamente convince l'argomento[40] secondo cui le disposizioni per cui le IS possono remunerare in parte il capitale versato dai soci, così come retribuire i lavoratori entro i limiti di cui all'art. 3, co. 2, lett. b della legge IS, non indurrebbero distonie concorrenziali con altri enti che svolgano attività sociali, dato che le remunerazioni eccezionalmente ammesse sarebbero contemplate entro limiti compatibili – ossia congrui e coerenti – con le finalità istituzionali dell'IS; proprio perché tali finalità possono dirsi, spesso, «naturalmente» coincidenti con quelle delle società benefit. Infine, l'aderenza tra lo scopo-fine e lo scopo-mezzo, basilare nella disciplina delle IS, e tale per cui lo svolgimento di un'attività di interesse generale – ossia lo scopo-mezzo – consentirebbe all'IS di realizzare il proprio scopo-fine (finalità civiche, solidaristiche, e così via), a ben vedere non diverge dalla condizione per la quale, in seno alle società benefit, lo scopo-fine – il beneficio comune – è giudicato «naturalmente correlato alla sfera dello scopo mezzo»[41]: cioè legato in stretti termini funzionali, al contempo, ai contenuti e alle modalità dell'attività che sia esercitata; e pertanto, anche in questo frangente, sostanzialmente coincidente con il secondo scopo.

Ibride – nel senso di indifferenziate – sono, se mai, le finalità sociali[42]; e, proprio per questo, nella descrittiva vulgata di derivazione anglosassone un QS non «aggiunge» alcunché (più di quanto esso già sia) economicamente; e proprio nulla giuridicamente. A caro prezzo, tuttavia: quello di accorpare soggetti con attività equivalenti, sottoposti, però, a discipline e controlli diversi. I *fini* – interesse generale, beneficio sociale – sostanzialmente coincidono; ciò che mutano sono i *mezzi* imprenditoriali. Con parecchi paradossi: ad esempio quanto alla coerenza di consentire un c.d. «lucro nascosto» alle IS[43]; ovvero alle incertezze così prodotte sulla gerarchia tra le finalità perseguibili dalle SB[44]. A conferma che forma e disciplina dell'ente risultano determinanti per conformare le finalità che si estrinsecano nell'oggetto sociale[45] e nel bilanciamento di interessi diversi[46]. In un settore in cui si sviluppino attività economiche affini, gli operatori che popolino quel settore sono, cioè, soggetti a una normativa ugualmente promozionale, sì, che però differenzia tra i mezzi imprenditoriali usati.

(l. 28 dicembre 2015, n. 208), in *Riv. not.*, 2016, 811-833; Mandelli, *Oggetto della società benefit e dovere di bilanciamento degli amministratori*, in *Rivista ODC*, 2, 2024, 632-673; Marasà, *Scopo di lucro e scopo di beneficio comune nelle società benefit*, in *Rivista ODC*, 2, 2017, 1-9; Palmieri, *Le società benefit*, in *Giur. comm.*, I, 2023, 1030-1056; Palmieri, *L'interesse sociale: dallo* shareholder value *alle società* benefit, in *Banc. imp. soc.*, 2, 2017, 201-238; Palmieri, *La* corporate governance *delle imprese sociali riformate. Dal* multistakeholder approach *verso la* Mitbestimmung, in *AGE*, 1, 2018, 125-150; Prataviera, *Società benefit e responsabilità degli amministratori*, in *Riv. soc.*, 4, 2018, 919-931; Presti, *Glosse in margine a* Le società benefit *di Marco Palmieri*, in *Banc. imp. soc.*, 1, 2025, 13-22; Rescio, *L'oggetto della società benefit*, in *Riv. dir. civ.*, 3, 2022, 462-477; Resta, *La società benefit in Italia: questioni e prospettive*, in *La riforma del terzo settore e dell'impresa sociale. Una introduzione*, a cura di Fici, Napoli, Editoriale Scientifica, 2018, 453-478; Rossi, *L'impegno multistakeholder della società benefit*, in *Rivista ODC*, 2, 2017, 1-12; Siclari, *Profili giuridici della società benefit. Forme della sostenibilità nel diritto dell'economia*, Milano, Giuffrè, 2022; Stanzione, *Profili ricostruttivi della gestione di società benefit*, in *Riv. dir. comm.*, 3, 2018, 487-544; Stanzione, *Lucro e beneficio comune nelle società* benefit, in *Banc. imp. soc.*, 1, 2025, 87-100; Stella Richter jr, *Società benefit e società non benefit*, in *Rivista ODC*, 2, 2017, 1-11; Stella Richter jr., Passador, Sertoli, *Tendenze e prospettive delle società benefit*, in *AGE*, 1, 2022, 213-237; Ventura, *«If not for profit, for what?». Dall'altruismo come «bene in sé» alla tutela degli «stakeholder» nelle società lucrative*, in *Riv. dir. comm.*, 3, 2018, 545-90.

[36] Per delimitare le aree di attività di operatori e intermediari, nonché le strutture di supporto – di matrice perlopiù consortile – ad attività creative e innovative (e per indicazioni sommarie di prime esperienze in tal senso vedansi, ad esempio, tesi e materiali del sito https://www.thefifthsector.co.uk); su profili correlati cfr. Bosi, *Intermediari e reti per lo sviluppo della ricerca innovativa e per il trasferimento tecnologico*, in *Giur. comm.*, I, 2025, 295-334.

[37] Sulle distanze tra i modelli organizzativi dell'*hybrid sector* anglosassone e quelli integrati nel nostro ordinamento, con riferimento a SB e IS, cfr. rispettivamente Boffa, *La* Corporate Social Responsibility *e l'analisi dei modelli di business sostenibili nella cornice delle organizzazioni ibride*, in Id., (nt. 35), 47-89; Randazzo, *Impresa sociale, Quarto settore e For-benefit companies*, (nt. 1), 235-240.

[38] Ferreira, Braga, Sanchez-Hernandez, Gomes, *Framing the fourth sector – distopia or future contours?*, (nt. 1), *passim*.

[39] Mosco, *L'impresa non speculativa*, in *Giur. comm.*, I, 2017, 227.

[40] Fici, *L'impresa sociale e le altre imprese del terzo settore*, in *AGE*, 1, 2018, 31.

[41] Trotti, *Il beneficio comune*, in Aa.Vv., *Le società benefit*, (nt. 35), 119.

[42] Meo, *Impresa sociale e valori d'impresa*, in *Banc. imp. soc.*, 2, 2017, 193.

[43] Mosco, (nt. 13), 86.

[44] Rese espresse, già da primi commenti, in Marasà, (nt. 35), 5-6, e risolte nel senso – opinabile – che, nelle SB, lo scopo di beneficio comune non debba necessariamente rivestire un ruolo più importante di quello che possa essergli attribuito nelle società ordinarie; *contra* Trotti, (nt. 35), 131-135.

[45] Cetra, *Le società benefit: un'introduzione* (in Aa.Vv., *Le società benefit* – nt. 35, 10-11), dice l'interesse sociale «poliedrico»; sicché «una siffatta combinazione di interessi necessita di essere racchiusa (e, quindi, tradotta) in una *regola gestoria* all'indirizzo degli amministratori» (corsivo aggiunto).

[46] Presti (nt. 35, 16-17) illustra bene il passaggio, così: «la circostanza che la finalità *benefit* debba essere inserita nell'oggetto sociale è testuale (…), ma questo profilo non può cancellare il fatto che fine e oggetto non si confondono tra loro. Un conto è come un'attività viene – o deve essere – svolta, altro conto è per raggiungere quale scopo. (…) In altri termini, la legge – che pure formalmente sembra contrapporre il profilo *benefit* all'interesse dei soci (cfr., soprattutto, il comma 380) – in realtà consente ai soci di incorporare nel loro interesse le finalità di beneficio comune tramite il consenso *ex ante* a una remunerazione minore del loro investimento finanziario qualora ciò derivi dal particolare modello di *business* (quello *benefit*) cui essi hanno statutariamente vincolato gli amministratori». Sulla funzione ascrivibile ai modelli di *business* nelle SB il rinvio è, ovviamente, agli studi di Marco Palmieri, che hanno meritoriamente approfondito il punto – cruciale anche in quest'analisi; e tra cui si vedano, in particolare, i saggi citati *supra* (nt. 35).

Il portato della «neutralità organizzativa» è palese[47], come attesta la disciplina di IS e SB. Ma è pacifico che ciò non ne comporti l'«indifferenza lucrativa»[48], né stemperi l'impatto della variabile organizzativa sull'esercizio dell'attività[49], tanto essa risulta complessa[50] (composta e guidata com'è, nel CTS, da almeno tre differenti tipologie di prescrizioni[51]). Non smentirebbe questa conclusione l'argomento giusto il quale, nelle IS, la natura dell'attività esercitata risulterebbe meno rilevante – sicché l'interesse generale venga avallato comunque, e sia così autorizzata la qualifica di impresa sociale – nei casi in cui siano assunte categorie di lavoratori svantaggiate. Essa sembrerebbe attestare, invece, che la meritevolezza si estrinseca nell'esercizio concreto delle attività, proprio per il modo in cui promani dalla struttura organizzativa dell'ente[52].

Quanto più interessa, dunque, del versante trasversale – economicamente, ma non anche giuridicamente – comune al secondo e terzo settore, risiede nel ruolo rivestito dalle misure di diritto promozionale; diritto specialmente societario, come s'è constatato. Il moltiplicarsi, o il rimodularsi, di fattispecie soggettive non ha incrementato lo spazio a disposizione per l'esercizio di autonomia imprenditoriale privata[53]; così come, altrettanto per certo, su di essa ha aumentato i controlli (orizzontali e verticali[54], privatistici e amministrativi[55]). Inoltre, si può dubitare che i costi transattivi complessivi siano stati ridotti, a fronte degli oneri maggiori imposti ai terzi per distinguere le specificità di enti meritori con attività affini, laddove le modalità d'esercizio siano intrinseche alla stessa sfera organizzativa, ma «sfuggano» alla qualifica sociale; come lasciano sospettare, d'altra parte, le risultanze empiriche sulla misura del ricorso strumentale alle certificazioni di meritevolezza[56].

Perciò – per chiudere – pare più opportuno domandarsi se la modulazione progressiva di esistenti, o di inedite, figure giuridiche soggettive rappresenti il percorso regolativo appropriato al fine di avvantaggiare competitivamente le iniziative imprenditoriali in parola. La risposta sembrerebbe negativa, almeno nella misura in cui risulti accertabile che le medesime attività siano già legittimamente esercitabili per tramite delle fattispecie organizzative del secondo e terzo settore[57]. In parallelo, il moltiplicare misure promozionali destinate agli operatori, anziché calibrarle sulle attività, rischia di accentuare una differenziazione soggettiva non necessariamente corrispondente alla diversità degli interessi tutelandi. Altro sarebbe, invece, il regolare – mediante statuti speciali – attività il cui esercizio incida su beni, servizi o su interessi collettivi che, per loro natura pubblica, o (di bene) comune, non possano essere integralmente affidati a dinamiche di mercato e a tutele di diritto privato. In questi frangenti, la rispettiva rilevanza pubblicistica sarebbe più correttamente da premiarsi in ragione della specificità delle attività esercitate, nonché degli effetti che esse stesse producano sulle condizioni di accessibilità, di conservazione e di fruizione di determinati beni o servizi; piuttosto che della «meritevolezza istituzionale» del soggetto

---

[47] Da non confondersi con neutralità di forme giuridiche, nella relazione tra enti lucrativi e non; si condivide cioè la posizione di Zoppini, *Un raffronto tra società benefit e enti nonprofit: implicazioni sistematiche e profili critici*, in Aa.Vv., *Dalla* benefit corporation *alla società* benefit (nt. 35), spec. 73-76.

[48] Per tutti cfr. Stella Richter jr, *Società benefit e società non benefit*, (nt. 35), 5.

[49] *Ex multis*, Codazzi (*Il (nuovo) mondo delle società benefit e i suoi limiti* – nt. 35, 58), a conferma del ruolo dell'assetto organizzativo, riporta come «[p]are infatti difficile negare che, al fine di rendere la società benefit coerente con gli scopi che la contraddistinguono in base al modello legislativo nonché efficace sotto il profilo del loro perseguimento, si renda necessario un adeguamento dell'organizzazione interna in chiave c.d. *multistakeholder*».

[50] «[I]l vincolo di tipicità organizzativa (…) impedisce scelte organizzative più coraggiose che per l'appunto meglio consentano di raggiungere l'importante obiettivo di una effettiva democrazia "sollecitata, aperta e professionalizzata". (…) [V]i sono qui probabilmente, esigenze organizzative e funzionali che vanno al di là di quelle proprie delle società e richiederebbero modelli organizzativi più "elastici" dei modelli tipici propri del diritto societario»; così Lamandini, *Autoregolazione/regolamentazione delle forme giuridiche del Terzo settore*, in Aa.Vv, *Regolamentazione del Terzo settore e innovazione sociale*, a cura di Bassi, Venturi, Forlì, AICCON, 2008, 50.

[51] Nella relazione tra i modelli di normazione corporativa implementati nel TS, e le disposizioni specialmente coniate per questo settore, con una tipizzazione astratta la tripartizione menzionata può infatti ricondursi a (*a*) regole di governance mutuate dal diritto societario, declinate differenziandole rispetto al paradigma originario, ricorrendosi a soluzioni che consentono una loro modulazione discrezionale per tramite dell'esercizio dei poteri di autonomia privata; (*b*) regole inedite e imperative, coniate *ad hoc* e sfruttate in misura particolare per adeguare l'assetto alle disposizioni inderogabili di cui al CTS in punto di organizzazione fondamentale degli ETS e di gestione delle relazioni con gli *stakeholders*; (*c*) regole espresse nella forma di clausole di compatibilità delle disposizioni di diritto societario con le specificità emergenti dalle norme di cui alle lettere precedenti; così Vitali, (nt. 28), 102-103.

[52] Ibba, (nt. 13), 682-683, sottolinea come «nel codice del terzo settore com'è noto si registra una vera e propria – sia pure imperfetta e talora improvvida – *societarizzazione* della disciplina. Sicché, a dispetto di quanto la gerarchia delle fonti (…) potrebbe inizialmente indurre a pensare, il diritto societario la fa da padrone. (…) Del resto se nel campo degli enti del terzo settore (…) si coglie la tendenza alla *estensione di regole societarie ad enti non societari*, è perfettamente coerente con questa tendenza, per gli enti di forma societaria, *il mantenimento della disciplina comune* che è loro propria».

[53] Anticipando, a partire da questa nostra conclusione parziale, quanto sarà sviluppato nell'ultimo paragrafo, si apprezzano le autorevoli valutazioni per cui «[l]'autonomia statutaria risulta in definitiva beneficiare di spazi d'intervento non marginali nel perseguimento degli obiettivi di sostenibilità. Va da sé tuttavia che ciascuna soluzione deve essere soppesata non soltanto sotto il profilo della legittimità/illegittimità, ma anche, a valle, dal punto di vista delle implicazioni e dei risultati conseguibili. E qui il discorso si palesa estremamente variegato, problematico e in qualche caso pericolosamente desolante. (…) È un tema di amplissima portata, che si intreccia con tutta la riflessione sugli strumenti più efficienti per promuovere una crescita economica virtuosa, una riflessione che ormai si dipana su scala globale e che trascende abbondantemente il piccolo segmento della sostenibilità statutaria, riguardando la sfera giuridica in ogni sua declinazione, ma anche quella della politica economica, la sfera culturale ed educativa, quella morale» così Consorti, Cian, *Clausole statutarie per la sostenibilità dell'impresa: spazi, limiti e implicazioni*, in *Riv. soc.*, 2-3, 2021, 475-507 (e spec. 504).

[54] De Giorgi, *Riforma del terzo settore e diritto civile*, in *Ianus*, 17, 2018, 9-13; Razzano, *Il Consiglio di Stato, il principio di sussidiarietà orizzontale e le imprese*, in *Giur. it.*, 4, 2004, 718-722.

[55] Con riguardo al TS, cfr. Ibba, *Codice del terzo settore e diritto societario*, in *Riv. soc.*, 1, 2019, 62-78; Gori, *La "saga" della sussidiarietà orizzontale. La tortuosa vicenda dei rapporti fra Terzo settore e P.A.*, in *Federalismi.it*, 14, 13 maggio 2020, 179-208. Con riguardo alle SB, cfr. Siclari, (nt. 35), 119 ss.; Santuari, (nt. 14), 558 ss.

[56] Riso, Cantele, Bracci, *Sustainable but Not Accountable? A Quality Assessment od Sustainability Disclosure in Benefit Corporations*, in *Business Strategy and the Environment*, 2025, 1-18; Agostino, Broccardo, Coller, Mazzuca, *The two-way path between benefit and BC: Virtuous behavior or opportunism?*, in *Dev. Sust. Econ. Fin.*, 2-4, 2024, 1-12.

[57] Posto come pacifico l'espletamento di attività d'impresa da parte di enti del TS, detto profilo riguarda, viceversa, soprattutto lo svolgimento di attività sociali da parte di società commerciali non benefit; ciò per cui – tra innumerevoli commenti – per rassegna ultimativa cfr. Trotti, (nt. 35), 99 ss.

imprenditoriale (ovvero dell'assunzione – via autonomia statutaria – della cura di finalità di beneficio condiviso). Detto altrimenti, la (eventuale) specialità della disciplina potrebbe più utilmente manifestarsi sul piano oggettivo, individuandosi attività soggette a vincoli e a controlli particolari, secondo i parametri costituzionali di ragionevolezza e di proporzionalità.

4. *Dal benefit al bene comune (societario)* – Convince profondamente – e su più punti – la serie di argomentazioni che culminano dichiarando «evidente che né al Primo né al Terzo settore sembra appartenere, oggi, il dominio del bene comune, dell'interesse generale, dell'utilità sociale; che lo stesso "*ésprit d'entreprise*" può essere riconosciuto di utilità sociale; (…) e che questo processo di istituzionalizzazione dell'impresa non è confinato/confinabile al c.d. nascente Quarto settore»[58]. Valutiamo allora, avviandoci alle nostre conclusioni, postulati, corollari e prospettive regolative di questa tesi.

Le misure regolative di carattere promozionale hanno trovato nel diritto dell'economia, in particolare nella disciplina delle attività d'impresa, il proprio ambito di applicazione di maggiore fortuna[59]. La legislazione dedicata al terzo settore è stata nella sua interezza giudicata come espressione di diritto propriamente promozionale[60], così come lo sono le norme di disciplina delle società benefit[61]. Le tecniche specifiche della promozionalità giuridica si esprimono tipicamente in disposizioni di «facilitazione», e di «sanzionamento positivo». Queste seconde[62], in particolare, si contrappongono a più tradizionali sanzioni negative e aiutano il diritto promozionale a favorire iniziative imprenditoriali e societarie vantaggiose, piuttosto che a sfavorire azioni nocive. Si tratta soprattutto di misure di intervento *indiretto*, cioè non rivolte direttamente alle condotte individuate – che si ritenga di dover meglio regolare – al fine di renderle impossibili, difficili o svantaggiose, ad esempio tramite soluzioni forzose (a loro volta impeditive o costrittive), o di controllo e vigilanza (sia attiva, sia passiva); bensì intese a fare introiettare scelte imprenditoriali autonome e non coartate[63], sicché le opzioni del comportamento che venga infine tenuto discendano, appunto indirettamente, da previe valutazioni psicologiche e strategiche degli agenti.

Ancora più analiticamente, tra le tecniche regolative disponibili, si distinguono: 1. le tecniche applicabili a partire da una condotta imprenditoriale – dal legislatore previamente individuata e resa oggetto del proprio intervento – *permessa*; da 2. le tecniche applicabili a condotte *obbligatorie*. Nella prima ipotesi (1), l'ordinamento giuridico può adottare politiche incentivanti o disincentivanti quel comportamento, a seconda che intenda promuovere un cambiamento o mantenere lo *status quo*; e, nella prima sotto-ipotesi, qualora la condotta imprenditoriale sia ritenuta lecita e apprezzabile, le soluzioni legislative vorranno ora assecondare, ora premiare il cambiamento, risultato a sua volta ottenibile tramite (*a*) espedienti di facilitazione, ovvero (*b*) espedienti di sanzionamento positivo. Nella seconda ipotesi (2), ossia a fronte di una condotta imprenditoriale già dichiarata obbligatoria (ciò è a dire, corrispondente a un obbligo di legge: sia esso positivo o negativo), l'ordinamento può optare per misure di scoraggiamento delle deviazioni, e/o per soluzioni che inducano una condizione di innovazione e «progresso» tramite comportamenti «superconformi», a loro volta inducibili tramite espedienti ora di facilitazione – ad esempio sovvenzioni o agevolazioni creditizie, o semplificazioni procedurali, cioè misure applicabili *ex ante* o *in itinere*; ora di sanzionamento positivo – ad esempio esenzioni fiscali, o riconoscimenti premianti l'immagine imprenditoriale o, comunque, avvantaggianti gli agenti economici sotto profili specialmente competitivi e concorrenziali.

L'analisi teorica conferma conclusioni parziali già rappresentate. A seconda che l'ambito di intervento sia il secondo, o il terzo, settore – per quanto a parità di obiettivi «sociali» da approssimare – le tecniche regolative divergono in termini disfunzionali: nel primo frangente, affidandosi a espedienti di sanzionamento positivo a fronte di condotte imprenditoriali permesse, sì, ma non obbligatorie (quali il perseguimento di obiettivi di beneficio societario in parallelo a scopi lucrativi); nel secondo frangente, introducendosi misure della medesima natura avverso condotte imprenditoriali vincolanti (quale la necessaria adesione a determinati e rigidi paradigmi organizzativi, onde poter essere ammessi nel consesso degli ETS); in ambo i casi risultando limitate o inapplicate soluzioni incentivanti basate in particolare su semplificazioni procedurali[64].

---

[58] Clarich, Boschetti, *Ai confini del terzo settore (e del suo diritto)*, in *I rapporti tra pubbliche amministrazioni ed enti del terzo settore. Dopo la sentenza della Corte Costituzionale n. 131 del 2020*, (nt. 1), 99.

[59] Bobbio, *Sulla funzione promozionale del diritto*, in *Riv. trim. dir. proc. civ.*, 1969, 1313-1329 (spec. 1329); Bobbio, *La funzione promozionale del diritto rivisitata*, in *Soc. dir.*, 1, 1984, 7-27; Losano, *L'idea di diritto promozionale da Genaro Carió a Norberto Bobbio*, in Bobbio, Carió, *Un carteggio su struttura e funzione del diritto 1964-1980*, Milano, LED, 2024, 7-24; Catania, *Manuale di teoria generale del diritto*, Roma-Bari, Laterza, 2024[9], 165-168.

[60] Per tutti cfr. Gori, (nt. 9), 175 (e ss.); Consorti, Gori, Rossi, (nt. 12), spec. 187-194.

[61] *Ex multis*, Marasà, (nt. 35), *passim;* Stella Richter jr, (nt. 1), *passim.*

[62] Bobbio, *Le sanzioni positive*, in Bobbio, *Dalla struttura alla funzione. Nuovi studi di teoria del diritto*, Milano, Edizioni di Comunità, 1977, 33-42.

[63] Aa.Vv., *La libertà d'impresa tra l'art. 41 e l'art. 118 della Costituzione*, Servizio Studi del Senato, Documenti di base, n. 244, Roma, ottobre 2010; Salvatore, *La libertà di impresa, una prospettiva di diritto comparato – Italia*, EPRS – Servizio Ricerca Parlamento europeo, Studio, Bruxelles, luglio 2024.

[64] Riguardo agli interventi destinati al secondo settore, l'esito regolativo – naturale e mimetico – è che l'oggetto delle società (benefit, in particolare) sia ampiamente variegabile, perseguibile con modulazione complementare degli statuti societari, e possa persino fare propri i contenuti dell'esercizio di un servizio pubblico, secondo principi di riflessività normativa (i quali si legittimano per il fatto di perseguirsi azioni rivolte al vantaggio della collettività, realizzando beni o prestando servizi comuni, con ciò corrispondendo a diritti sociali); laddove il piano organizzativo delle SB può certamente essere reso servente, come detto *retro*, all'oggetto dell'attività svolta in concreto, e tuttavia esso non rileva altrettanto nella scelta della forma giuridica, e nella stessa misura esso risulta comunque «indifferente» alla natura dell'attività svolta. Viceversa – ancorché siano apparentemente mimetici – gli interventi dedicati al TS avrebbero eterodiretto le propensioni organizzative dei propri destinatari, risultando perciò interventi tecnici e ortopedici (più che idonei a favorire lo spontaneo e discrezionale adattamento al contesto ideale), e idealmente inclusivi, ma tali da convogliare le affinità soltanto di alcuni ambiti e operatori del settore; effetto conseguente all'impostazione che ha coniugato la predeterminazione del fine sociale dell'ente, con la parametrazione dei profili che attengono tanto al coordinamento delle risorse necessarie per lo svolgimento dell'attività, quanto alla destinazione dei risultati del processo produttivo.

Rimane da valutare se le scelte promozionali così compiute vadano nel verso della realizzazione di un progresso (*i.e.*, nel senso del progredire nella razionalità economica che si ritenga meritevole incentivare in un determinato contesto locale o temporale) corrispondente a un interesse – e con ciò a un «bene» – anche comune e condiviso[65], oltre che a un interesse «sociale» dell'impresa; o più limitatamente prono a servire un interesse particolare (sia esso ascrivibile a singoli operatori, o alla stessa entità statale). Il quesito evoca la polarizzazione, a sua volta debitrice nei confronti delle analisi di Norberto Bobbio, tra la modulazione di politiche del diritto promozionali rispettivamente *ex parte populi*, ovvero *ex parte principis*.

La risposta che può darsi è che la premialità, per come è stata declinata, apparentemente ha mantenuto in posizione normativa primaria la disciplina di diritto comune. D'altronde, a discapito dei rinvii formali all'applicabilità delle norme codicistiche «in quanto compatibili», il sistema regolativo approntato – per le IS, nella sua interezza; e per una parte certo inferiore a favore delle SB – tende a una autoreferenzialità guidata da direttrici meramente agevolative, che presentano rischi disincentivanti di segno opposto a iniziali intenzioni promozionali[66]. Diversamente, un approccio neo-funzionalista[67] consentirebbe di coniugare la libertà organizzativa con una regolazione non soggettiva, ma imperativa, di taluni contesti e comunità di attività imprenditoriali (sicché, schematizzando, possa dirsi che chiunque prediliga date opzioni produttive, strumentali alla realizzazione di circoscritti beni o servizi comuni, debba sottomettersi a condizioni vincolanti), piuttosto che accontentarsi del portato di una normativa promozionale. Per certo la fisionomia organizzativa non dovrebbe essere resa determinante, mentre potrebbe esserlo la «conformazione» di segmenti o bacini di attività; eventualmente anche premiabile con facilitazioni procedurali. La progressiva estensione del diritto promozionale – dall'area *nonprofit*, all'alea dell'impresa sostenibile – con una crescente soggettivizzazione della meritevolezza giuridica, ha comportato che il *favor* pubblico sia riconosciuto subordinatamente all'assunzione di qualifiche organizzative cui corrispondono vincoli di scopo, governance, registrazione e controllo. Tale tecnica, funzionale a una promozione meramente anti-opportunistica, rende dipendente dalla forma «relativa» di diversi soggetti economici, la tutela di interessi pubblici che abbiano invece un valore assoluto, e oggettivo. Per quanto una tipizzazione soggettiva «sociale» non sia di per sé irrazionale, essa può rivelarsi sub-ottimale, qualora la *proxy* organizzativa risulti costosa più di quanto risulti l'accertamento dell'attività o dei beni protetti.

La formalizzazione di un quarto settore – come descritto – conclamerebbe, allora, contraddizioni già evidenziate ed esistenti: aggiungendo, all'integrazione di nuove figure giuridiche, la sovrapposizione, a tutte, di regimi di «qualificazione» basati su indici disomogenei di meritevolezza (organizzativa, produttiva, o ideale). In ossequio a crismi di economia sociale di mercato, l'intervento regolativo non dovrebbe limitarsi a misure di sussidiarietà orizzontale tese all'efficientamento di luoghi e strutture d'impresa; laddove, allo Stato, dovrebbe essere ascritto il compito di tutelare beni o servizi il cui rilevo collettivo non sia sufficientemente protetto *dal* mercato. Altrimenti, dovremmo dare per smarrita quella via di transizione economica – prefigurabile anche oggi, dopo corsi e ricorsi di segno opposto – che costituisce la sintesi tra le tesi di una programmazione centralizzata, e l'antitesi di una organizzazione di (del tutto) libero mercato. Un'alternativa regolativa consisterebbe, insomma, nel separare la disciplina organizzativa d'impresa, dalla conformazione delle utilità comuni che essa produca; facendo discendere dalla qualificazione di tale bene o servizio comune, e dalla sua funzione in relazione a diritti fondamentali e interessi collettivi, precisi vincoli di indisponibilità (e, solo in subordine a ciò, misure promozionali).

Si potrebbe, così, irrobustire una distinzione che la soggettivizzazione del diritto promozionale ha – indirettamente – contribuito a sfumare: quella tra la meritevolezza dell'organizzazione e la rilevanza oggettiva delle utilità prodotte. Mentre la prima attiene al riconoscimento di modelli istituzionali che l'ordinamento intenda incentivare (e premiare) in ragione di caratteristiche strutturali e finalistiche, la seconda riguarda interessi la cui protezione non dovrebbe conseguire alla veste giuridica del soggetto che li persegua. Le due prospettive, che non andrebbero confuse, possono comunque trovare spazio legittimo nell'ordinamento. Una regolazione promozionale si giustifica, infatti, ogniqualvolta l'intervento pubblico sia volto a consolidare iniziative sociali, o a valorizzare assetti organizzativi specialmente appropriati a funzioni selezionate, ma non è sufficiente se occorra garantire la tutela di beni o servizi, con caratteri «comuni» propriamente intesi e di valore assoluto.

Se si concordasse su ciò, servirebbe allora individuare categorie di beni o servizi la cui destinazione al soddisfacimento di interessi collettivi giustifichi l'adozione di statuti funzionali, e definire le condizioni inderogabili del loro impiego, della loro produzione e della loro circolazione (ad esempio con vincoli di indisponibilità e parametri di curatela e condivisione).

---

[65] Ciocca, *Un nuovo diritto per l'economia italiana*, in *Aperta Contrada*, 5 dicembre 2008.

[66] «Ma lo stesso rinvio alle norme del codice civile pare più uno stilema, una formula di maniera, una foglia di fico, un omaggio al passato. Il sistema dunque è provvisto di un proprio *Allgemeiner Teil* in cui si inquadrano le particolare tipologie di enti, meticolosamente disciplinati sotto ogni profilo. Di un proprio diritto tributario e del lavoro. Di propri strumenti di vigilanza, registrazione e controllo, con relativi ricorsi presso il giudice amministrativo. (…) qualora gli incentivi accordati non verranno ritenuti abbastanza allettanti, parte del non profit continu[erà] a operare come se la normativa non ci fosse, scegliendo di rimanere nelle scarne ma clementi braccia del primo libro c.c. Anche perché per diventare ETS e muoversi nel complesso scenario tratteggiato dal codice del terzo settore l'ente dovrà rivolgersi a professionisti ed esperti, con costi spesso elevati. Chi è insofferente di un regime recepito come troppo restrittivo se ne guarderà e comunque tutti pondereranno con cautela vantaggi, oneri e vincoli»; così, a ragione, De Giorgi, (nt. 54), 12-13.

[67] Sul piano d'analisi teorica, com'è noto, i cardini dell'approccio funzionalista primigenio si riconducono a Luhmann, *La differenziazione del diritto. Contributi alla sociologia e alla teoria del diritto*, Bologna, il Mulino, 1990 (e vedasi Baert, *La teoria sociale contemporanea*, Bologna, il Mulino, 2002, 57 ss. e 87 ss., con riguardo rispettivo ai canoni posti da Émile Durkheim e da Niklas Luhmann). Per le declinazioni specialmente economiche cfr. almeno Bobbio, *L'analisi funzionale del diritto: tendenze e problemi*, in Bobbio, (nt. 62), 89-121; Barcellona, *Uso alternativo e riserva di liceità a favore della prassi «emancipatoria»*, in *L'uso alternativo del diritto. II. Ortodossia giuridica e pratica politica*, a cura di Barcellona, Roma-Bari, Laterza, 1973. Sulle prospettive neo-funzionaliste si rimanda a Bosi, Common Rules. *Regolazione dei beni comuni imprenditoriali e neo-funzionalismo del diritto societario*, in *Giur. comm.*, I, 2024, 1231-1254, e Bosi, *Stato, mercato (delle idee) e regolazione dei beni comuni della conoscenza*, in *Giur. comm.*, I, 2026, 258-284.

La qualificazione di dati beni o servizi come «comuni»[68] richiederebbe, naturalmente, il rispetto di criteri sufficientemente rigorosi da evitare che il riferimento all'interesse generale si risolva, anche in questo caso, in una formula indeterminata, suscettibile di giustificare incongrui interventi conformativi dell'attività economica. Parallelamente, la determinazione dei vincoli non potrebbe non rispettare i principi di ragionevolezza e di proporzionalità, evitandosi che l'opportunità di tutela collettiva si traducesse in limitazioni dell'iniziativa economica privata eccedenti quanto sia necessario. Si tratterebbe, cioè, di interventi circoscritti a ipotesi in cui la rilevanza oggettiva del bene o servizio giustifichi una differenziazione normativa, tale per cui le misure promozionali assumano in subordine una funzione complementare rispetto alla disciplina imperativa.

Il riconoscimento di beni e servizi imprenditoriali comuni, nei termini ideali qui sommariamente riferiti, renderebbe compatibile la libertà organizzativa, incomprimibile, con la necessaria curatela dell'utilità sociale, come costituzionalmente dovuto. Così l'intervento pubblico, sia giuridico sia economico, non assolverebbe unicamente alla funzione di promuovere comportamenti socialmente desiderabili, ma individuerebbe sfere di disponibilità privata laddove la natura degli interessi coinvolti richieda una disciplina inderogabile. Nella citata prospettiva di un'economia sociale di mercato, ciò eviterebbe il confondersi tra la realizzazione di «*benefit*» comuni e l'emersione ambizioni imprenditoriali opportunistiche, così come la necessità «sistematica» di ricondurne l'esercizio solo a forme di produzione tendenzialmente o pubblica, o non lucrativa.

5. *Conclusione* – Le discipline degli enti del terzo settore e in specie dell'impresa sociale, da un lato, e delle società benefit, d'altro lato, condividono l'impiego di tecniche volte a sollecitare opzioni organizzative e produttive «meritorie», mediante il riconoscimento di benefici subordinati all'assunzione di particolari qualificazioni giuridiche e all'osservanza dei relativi oneri. Il diritto promozionale, inteso come complesso di misure di facilitazione e di sanzionamento positivo, orienta così l'iniziativa economica privata, *for profit* e non, nel rispetto dei crismi dell'autonomia statutaria, con tecniche regolative indirettamente conformative. L'adesione volontaria a uno statuto speciale costituisce, infatti, il presupposto per l'accesso a un trattamento differenziato, per concorrere all'esercizio di attività di uguale interesse generale. La corrispondenza tra struttura e funzione assume particolare importanza nel terzo settore, ma considerazioni non dissimili possono esprimersi con riguardo al secondo. Nel confronto tra le discipline di impresa sociale e società benefit emergono limiti comuni, propri delle tecniche di ibridazione soggettiva adottate da entrambe. La prima, conservando una connotazione istituzionalmente non lucrativa, ammette temperamenti al divieto di distribuzione degli utili, rendendo possibile una limitata remunerazione del capitale; la seconda, permanendo nell'alveo delle società lucrative, consente che la gestione persegua finalità ulteriori e potenzialmente concorrenti con quelle dei soci. In entrambi i casi, peraltro, l'ordinamento attenua la rigidità dei rispettivi paradigmi originari senza, tuttavia, produrne un'effettiva assimilazione. La diversa disciplina di scopo sociale, distribuzione degli utili e discrezionalità gestionale continua a costituire un elemento qualificante delle fattispecie, ancorché gli obiettivi concreti perseguiti siano affini. Persino nella relazione tra scopo-fine e scopo-mezzo si manifesta, nelle due figure, una convergenza non trascurabile: nell'impresa sociale l'attività d'interesse generale costituisce lo strumento mediante il quale si realizzano finalità istituzionali; laddove, nella società benefit, la finalità di beneficio comune deve trovare corrispondenza nelle attività esercitate e, soprattutto, nelle modalità della loro amministrazione. Sicché la distinzione tra le due fattispecie permane sui piani sia causali, sia organizzativi, ma non necessariamente sul piano della natura delle utilità sociali prodotte.

L'asserita neutralità delle forme giuridiche, pur costituendo un criterio di razionalizzazione della disciplina di attività meritorie, non comporta – come si è cercato di dimostrare – indifferenza delle rispettive finalità lucrative. Detto altrimenti, la disponibilità di una pluralità di modelli, per perseguire attività di interesse generale, non elimina le differenze strutturali e funzionali tra enti societari e non, né consente di prescindere dalla disciplina dei rapporti tra soci, amministratori e terzi. Proprio perché le medesime utilità collettive sono approssimabili ricorrendo a organismi diversamente connotati, occorre allora evitare che la meritorietà delle attività si identifichi in via pressoché esclusiva con la qualificazione soggettiva di chi le eserciti. La neutralità organizzativa dovrebbe cioè tradursi, al suo limite massimo, nella possibilità di individuare la forma giuridica più efficiente per l'iniziativa economica programmata, ferma restando l'applicazione delle discipline inderogabili necessarie a tutelare gli interessi su cui detta attività incida. Se invece il legislatore subordini il riconoscimento di benefici premiali all'assunzione di statuti differenziati e speciali, con ciò si incide, *in primis*, sulla stessa libertà di scelta del modello imprenditoriale, orientandola verso l'adozione di forme giuridiche (forse) convenienti dal punto di vista promozionale, ma non necessariamente più appropriate sotto il profilo dell'efficienza organizzativa, o premianti sul piano dell'utilità sociale.

Condividiamo la tesi, sulla quale si è tornati in più circostanze, che la valutazione delle misure promozionali non possa esaurirsi nell'accertamento diretto della congruità di singole disposizioni, né nella verifica della loro indiretta capacità di

[68] L'adozione di modelli organizzativi «comunitari», specie in ambiti di produzione di conoscenza innovativa, brevettuale e autoriale, può servire, oltre ad altro, a incrementare il novero delle tecniche di segregazione patrimoniale, di composizione guidata di interessi plurali e, in misura particolare, di funzionalizzazione tra le espressioni ibride della soggettività organizzata e le masse patrimoniali destinate. Il passaggio da gestioni fiduciarie a forme giuridiche di coordinamento comunitario non dovrebbe essere inteso come ripudio di una logica organizzativa privata, bensì come il suo riorientamento, sicché la fiducia, da relazione soggettiva e interpersonale, si oggettivizzi in regole di struttura, di controllo e di governo. Assunto che il diritto societario offre già istituti utilmente adattabili – quali limitazioni ai diritti patrimoniali, vincoli al reinvestimento, quorum maggiorati e differenziati in rapporto al merito di deliberazioni relative alla gestione di un patrimonio collettivo e condiviso, rappresentanza e diritti di veto o di opposizione in capo a categorie o a organi di controllo, obblighi di devoluzione del patrimonio residuo a enti con finalità contigue, protocolli di trasparenza – regole del genere possono essere modulate cosicché il bene comune (qui: della conoscenza) sia assoggettato anche a parametri di indisponibilità relativa e soggettiva; così in Bosi, *Beni (e servizi) comuni della conoscenza: modelli associativi per la gestione collettiva di diritti di proprietà intellettuale*, in *Giur. comm.*, I , 2027 (in stampa).

incentivare l'adesione degli operatori agli statuti speciali pertinenti sia al secondo, sia al terzo settore. Si dovrebbe, invece, computare l'effetto complessivamente prodotto nel settore economico di volta in volta interessato, valutandosi tanto i benefici conseguiti, quanto gli oneri organizzativi e amministrativi sopportati dai destinatari, le conseguenze concorrenziali indotte da tale differenziazione normativa, e monitorando la persistenza delle condizioni che avessero originariamente giustificato l'intervento regolativo. Insomma, i criteri di strumentalità, omogeneità, proporzionalità, e attualità temporale di una disciplina promozionale – il cui rispetto è imposto dal canone costituzionale – assumono pertanto, e a loro volta, una valenza sistematica. Sotto questo stesso profilo, il valore «segnaletico» di qualificazioni e certificazioni imprenditoriali, che direttrici eurounitarie sospingono a sfruttare vieppiù, non può fare velo alla prova dell'effettiva produzione di benefici condivisi – sociali o societari che siano. D'altro canto, in una prospettiva più ravvicinata, si è annotato come l'ordinamento abbia privilegiato il sanzionamento positivo delle scelte imprenditoriali organizzative e produttive, subordinando l'accesso alla premialità all'adozione di qualificazioni e vincoli soggettivi: così nel caso di società lucrative cui sia consentito seguire finalità di beneficio comune, come con riguardo agli enti che ambiscano allo *status* di ETS allo scopo di esercitare attività istituzionalmente solidaristiche. Uno spazio decisamente inferiore è stato riservato, invece, a tecniche di facilitazione che avrebbero potuto tradursi in semplificazioni procedurali, a vantaggio di attività comunque meritorie e tali oggettivamente.

La dimensione del quarto settore, che copre buona parte dell'area presa dalle citate misure di diritto promozionale, ha una capacità economica descrittiva, ma non più di questo. Essa accorpa un novero di intraprese economiche trasversali alla tradizionale partizione tra *profit* e *non-profit*, accomunate dal contemperamento di interessi generali, valorizzazione di una crescita sostenibile e ricerca di modelli produttivi capaci di bilanciare *surplus* economico e *benefit* collettivo; tuttavia tale connotazione non è sufficiente per individuare un settore «altro», innervato da parametri normativi non riconducibili a linee sistematiche e fattispecie giuridiche già contemplate dall'ordinamento. È però possibile, e importante, il mantenere distinte la disciplina organizzativa dell'impresa, «meritevole» o meno, e la regolazione delle attività incidenti su beni/utilità comuni. Una simile impostazione è, infine, compatibile con il definire condizioni di tutela di beni comuni imprenditoriali – se ritenuti premiabili da regolazione speciale – nei termini e nei modi qui brevemente riferiti; con ciò coniugando, secondo mandato costituzionale, il rispetto della libertà e dell'autonomia organizzativa societaria, e la protezione dell'utilità sociale.