

Università Commerciale “L. Bocconi” - Milano

**La relazione tra etica e
impresa: la novità
dell’Economia di
Comunione**

Autore: Paolo Bartolacci

Matricola: 948208

Relatore: Dr. Mario Minoja

INDICE

| | Pag. |
|--|------|
| 1. Introduzione..... | 3 |
| 2. Origini e motivazioni dell'approccio etico al contesto aziendale | |
| 2.1 L'etica nel mercato..... | 4 |
| 2.2 Da Smith all'eredità dell'Economia Civile: risposte alle esigenze dell'attuale teoria economica..... | 5 |
| 2.3 Complessità ed implicazioni di un nuovo paradigma economico..... | 7 |
| 3. L'Economia di Comunione | |
| 3.1 Presentazione del progetto..... | 9 |
| 3.2 Mission, Governance e Accountability delle aziende EdC..... | 11 |
| 3.2.1 Mission..... | 11 |
| 3.2.2 Governance..... | 12 |
| 3.2.3 Accountability..... | 14 |
| 3.3 EdC: Evoluzione della Corporate Social Responsibility?..... | 16 |
| 3.3.1 Contenuti della CSR e iniziative a suo sostegno..... | 16 |
| 3.3.2 Limiti della CSR e prospettiva evolutiva: il caso EdC..... | 18 |
| 3.4 Punti di forza e prospettive future..... | 19 |
| 3.4.1 Le aziende EdC: una nuova categoria di imprese?..... | 19 |
| 3.4.2 Il vantaggio della rete aziendale: i Poli Industriali..... | 21 |
| 3.4.3 Alcuni dati statistici sull'EdC..... | 25 |
| 3.5 Riflessioni conclusive..... | 27 |
| 4. EdC in azione: l'esperienza fornita dalla S.S.D. S.r.l. di Milano | |
| 4.1 Tratti aziendali fondamentali..... | 28 |
| 4.2 OSF e principi EdC nella sfera gestionale..... | 30 |
| 4.3 Performance in breve..... | 33 |
| 5. Conclusioni..... | 36 |
| 6. Bibliografia..... | 37 |

1. INTRODUZIONE

Il presente contributo nasce dall'incontro di due spinte alle quali non ho saputo sottrarmi e che ho cercato di analizzare e combinare insieme: da un lato vi è stato un interesse personale verso il tema dell'etica applicata al contesto aziendale, riguardo al quale ho sentito spesso dibattere ma che non avevo avuto ancora l'occasione di esaminare in modo serio.

Anche seguire l'altra spinta ha significato approfondire un'esperienza già conosciuta da diverso tempo e mai compresa fino in fondo, ma in questo caso alla curiosità dello studioso si è aggiunta la volontà di provare i risultati di un'ispirazione originale e tutta spirituale, che sta alla base dell'esperienza dell'Economia di Comunione.

Tale duplice desiderio mi ha guidato in un primo momento a cercare le ragioni che hanno portato alla necessità di introdurre (o di re-introdurre?) nella teoria economica elementi, apparentemente incoerenti con i tradizionali indicatori di profittabilità, economicità ed efficienza, quali possono essere il livello di relazionalità ed il benessere collettivo. A questo ho affiancato l'analisi delle origini e degli elementi fondanti la Teoria Economica di Comunione, la quale si sta attualmente sviluppando per supportare culturalmente il progetto dal quale nasce.

E' proprio centrata su questo progetto la sezione più corposa del lavoro, la quale descrive valori di fondo, fini e novità apportate dalle aziende che da esso sono sorte e che hanno deciso di gestire la propria attività come in una comunità, preoccupandosi quindi sia degli attori economici che incontrano lungo la loro vita che dei poveri, ai quali decidono di donare una parte rilevante dei loro utili.

Un messaggio di tale portata non può che sconvolgere e porre diversi interrogativi, riguardanti soprattutto la sostenibilità di un'esperienza del genere.

La stessa sorpresa, il medesimo scetticismo ha attraversato anche il mio pensiero durante la stesura di questo scritto. Questo mi ha certamente aiutato ad usare toni pacati e sobri senza farmi precipitare in discorsi filosofici ed astratti che hanno poco a che fare con la teoria economica. Nonostante ciò, la mia prudenza d'analisi si è presto dovuta confrontare con la realtà dei fatti, con la presenza di aziende che quotidianamente scelgono di vivere i rapporti commerciali per quello che sono e non solo per quello che danno e che anche in mezzo alle difficoltà non rinunciano alla propria identità e ai propri Ideali.

A suffragio di questi fatti, l'ultima sezione del presente lavoro è dedicata all'analisi della traduzione dei principi dell'Economia di Comunione nella pratica quotidiana di un'azienda nata come impresa aderente al progetto e degli effetti provocati dalla conduzione della stessa nell'ambiente economico circostante, evidenziandone pregi e limiti.

2. ORIGINI E MOTIVAZIONI DELL'APPROCCIO ETICO AL CONTESTO AZIENDALE

2.1 L'ETICA NEL MERCATO¹

Nella teoria economica tradizionale, che si rifà alla corrente classica smithiana e al modello della concorrenza perfetta, gli operatori agiscono mossi dalla massimizzazione della propria utilità, la quale si estrinseca nel profitto raggiunto attraverso le molteplici transazioni realizzate. Questo meccanismo porta automaticamente ad un innalzamento della soddisfazione personale degli individui e all'aumento del benessere generale.

Inoltre diversi studiosi, tra i quali Gauthier (1986), teorizzano un meccanismo di mercato descritto come "zona libera" dall'etica, nel quale il semplice raggiungimento dell'utile collettivo attraverso la razionalità dei contraenti guida al conseguimento del fine morale rappresentato dal bene comune. Certamente quest'approccio, seppur affascinante, incontra degli ostacoli all'atto della sua applicazione alla realtà economico-sociale, nella quale si vengono a formare le decisioni degli operatori economici. Infatti è lo stesso Gauthier che propone una visione più ampia della questione, introducendo dei fattori che complicano notevolmente il paradigma appena presentato. Questi fattori, o condizioni che introducono elementi di eticità nel *marketplace*, sono esposti di seguito:

1. *Presenza di una base legislativa e creazione di un contesto di fiducia reciproca* – Tale punto rappresenta il contenuto minimo di un sistema economico libero. Infatti, la sola presenza di un insieme di regole e norme non garantisce di per sé l'assenza di comportamenti impropri da parte degli operatori. Il ruolo dell'etica per questo primo punto consiste nell'individuazione di potenziali opportunità di comportamenti scorretti che possono provenire anche dalla mera elusione delle leggi vigenti;
2. *Presenza di economie e diseconomie "esterne"* – E' certamente rilevante il ruolo delle esternalità provocate dall'attività di mercato, sia positive che negative. In particolare, per queste ultime sorge la duplice questione sull'eticità della loro esistenza, come conseguenza di atti ai limiti della liceità, e sulla necessità del rispetto dei diritti fondamentali anche quando non vengano codificati in leggi;
3. *Asimmetrie informative* – Il raggiungimento della massima utilità da parte di ogni attore economico è minato dal set di informazioni a sua disposizione. La possibile mancanza di informazioni provoca infatti la scelta di opzioni sub-ottimali o completamente errate ed è provocata anche dal livello di istruzione del soggetto in questione, il quale potrebbe attingere da un (per ora solo teorico) mercato dell'informazione lecita;
4. *Livello di partenza delle risorse degli operatori* – Le risorse naturali, finanziarie ed umane a disposizione degli attori economici sono differenti e conducono ad una divergenza nell'ammontare delle opportunità potenzialmente sfruttabili. Un altro effetto, rilevante

¹ Rif. Rusconi, G. (1997)

soprattutto nelle economie arretrate, è conseguenza della riduzione delle aspettative o della rinuncia a dei bisogni da parte di chi percepisce una forte difficoltà nel soddisfarli, e consiste nel confondere la rassegnazione ad una condizione ingiusta con la scelta di un determinato tenore di vita;

5. *Presenza di comportamenti aziendali non influenzati da valori puramente economici* – La pluralità di valori non economici di fondo può garantire maggiori opportunità a quelle imprese meno inclini verso questioni etico-morali, falsando così le regole di una corretta concorrenza.

Il sistema di mercato nel quale sono presenti i fattori appena menzionati rappresenta evidentemente una realtà più complessa rispetto a quella propugnata dalla teoria economica classica ma, considerando solamente le ragioni appena proposte, contiene già al suo interno i requisiti per un auto-sostentamento di lungo periodo.

2.2 DA SMITH ALL'EREDITA' DELL'ECONOMIA CIVILE: RISPOSTE ALLE ESIGENZE DELL'ATTUALE TEORIA ECONOMICA

Il contributo esposto nel paragrafo precedente rappresenta un punto di vista rilevante all'interno di un dibattito molto acceso sulla relazione tra etica ed economia, il quale apporta diverse conseguenze a livello degli obiettivi da raggiungere e dei mezzi con i quali raggiungerli, sia a livello di mercato che a quello delle scelte fatte dalle singole aziende nei loro rapporti interni ed esterni.

Innanzitutto è rilevante notare che uno dei primi dibattiti in questione è quello che ha ruotato attorno al cosiddetto *Adam Smith problem*, dovuto all'apparente conflitto teorico di due fra le sue più importanti opere, *The Wealth of Nations* (1776) e *The Theory of Moral Sentiments* (1759). Infatti, nel primo elaborato Smith identifica il cosiddetto *self-interest* come motore del benessere collettivo, mentre nella seconda opera, che precede cronologicamente la prima, l'accento viene posto sopra termini quali giustizia, generosità e spirito pubblico, considerati anch'essi dall'autore come spinta propulsiva di benefici pubblici. Alcuni autori² considerano questa divergenza di posizioni come una semplice evoluzione del pensiero di Smith, il quale, a causa di esperienze personali, comprese come non fosse la soprannominata *sympathy* a guidare l'economia, bensì l'amor proprio (o *self-love*).

Altri economisti, tra i quali Buckle (1861), teorizzano invece una particolare relazione tra i due libri. Nelle parole del maggior esponente di questo filone, Adam Smith avrebbe utilizzato il metodo geometrico, che si estrinseca nell'analisi di un set di dati relativi ad una particolare situazione attraverso la divisione delle argomentazioni ad essa riferite tra più contesti. Questo provoca l'incompletezza delle argomentazioni stesse per spiegare l'intero fenomeno quando vengono prese singolarmente. Questa premessa teorica servì a Buckle per spiegare come i due lavori dovessero essere studiati congiuntamente e considerati come due punti di vista della stessa

² Tra questi troviamo Hildebrand (1848), Knies (1853) e Skarżyński (1878)

realtà, dovuti al fatto che le due categorie di stimoli motivazionali dell'agire economico sono entrambe connaturate nell'atteggiamento dell'uomo.

Una conferma di quest'ultima visione è data dalle stesse parole dell'autore delle due opere il quale, nella sesta edizione del *The Theory of Moral Sentiments*, apportò sia degli sviluppi riguardanti le sue precedenti posizioni che elementi teorici che avrebbe poi rielaborato compiutamente nel *The Wealth of Nations*.

Inoltre, anche gli attuali economisti riconoscono come le relazioni economiche comportino motivazioni e implicazioni ben più complesse rispetto al semplice perseguimento della massimizzazione del profitto. Un esempio su tutti di tale posizione è quello proposto da Amartya Sen, premio Nobel per l'economia nel 1998, il quale focalizza la propria attenzione su due aspetti: il primo consiste nel chiarire quello che intendeva trasmettere Smith con le sue due opere, ossia la forte rilevanza della fiducia reciproca alla base di ogni sistema economico prima ancora del *self interest*³.

Strettamente legato al primo, il secondo tema da lui trattato si basa sulla considerazione secondo cui le attività economiche comportino sempre interazioni sociali, le quali a loro volta, per la loro stessa natura, implicano molto più del tornaconto personale. L'autore parte da questa considerazione per proporre la massimizzazione di un **obiettivo multiplo**, il quale comprenderebbe ovviamente il profitto, ma solo come fine tra altri fini. Questi ultimi agirebbero quindi come limiti morali e sociali (posti da codici e convenzioni), i quali per funzionare devono però adattarsi alla cultura nella quale sono inseriti⁴.

Accanto a tale contributo se ne affianca uno ancora più attuale, portato in evidenza da parte di una folta schiera di economisti i quali fanno riemergere i valori dell'Umanesimo civile, corrente originaria nella prima metà del XV secolo e formulata compiutamente tre secoli dopo da parte degli illuministi napoletani e milanesi, i quali la rinominarono **Economia Civile**. Tale movimento si basa sulle pietre miliari della concezione del mercato, valutata come istituzione capace di comporre i conflitti tra gli operatori in modo pacifico, e dell'investimento in "fede pubblica" prima ancora che in capitali fisici. In particolare, la presenza di quest'ultima non deve essere garantita esclusivamente dall'autorità politica, bensì deve seguire un approccio *bottom up*, ossia promosso dai singoli individui. Inoltre la creazione di una "rete di virtù civili", conseguenza di tale investimento, rappresenta la condizione essenziale per il raggiungimento di un benessere duraturo.

Una prima conseguenza posta dai principi cardine di questa corrente di pensiero è la centralità della persona umana, considerata come soggetto sociale e non solamente economico, e la sua prevalenza sul capitale.

Infatti già nella concezione di uno dei maggiori esponenti dell'Economia Civile, Antonio Genovesi, erano presenti delle premesse teologiche ed antropologiche alla teoria economica, nelle quali

³ Rif. Sen, A. (1993)

⁴ Rif. Sen, A. (1997)

l'economista dichiarava come la legge naturale insita nell'uomo, congiuntamente alla ragione e all'uso delle virtù, permette a quest'ultimo di realizzarsi solo quando si relaziona con gli altri⁵.

Invece la sua prevalenza sul capitale è sostenuta da Benedetto Gui⁶, docente presso l'Università di Padova, il quale argomenta la sua posizione sostenendo che questo avviene perché il *capitale umano* risulta essere scarso in natura, soprattutto se messo in relazione alle esigenze dell'azienda, la quale potrebbe necessitare lo svolgimento di mansioni comprendenti l'apprendimento di una nuova tecnica o la proposta di soluzioni organizzative. A quanto appena esposto, Gui aggiunge la necessaria presenza di una serie di interrelazioni tra i vari membri di un'azienda che permetta di giungere all'acquisizione di una risorsa ancora più importante data dal *capitale umano collettivo*, o capitale umano di gruppo, il quale permette di ottenere risultati ben superiori a quelli raggiungibili dalla somma delle performance dei singoli elementi.

La seconda conseguenza scaturita dal dibattito sull'Economia Civile è quella che riguarda la necessaria creazione di reciprocità nei rapporti economici per costruire la fiducia sulla quale debbono basarsi sia le relazioni all'interno dell'organismo aziendale che gli scambi che si realizzano nel mercato. A questo proposito, è rilevante il contributo offerto da Luigino Bruni, docente presso l'Università Bicocca di Milano, il quale teorizza la presenza di due forme di reciprocità all'interno del mercato⁷:

- La prima tipologia è data dalla cosiddetta **reciprocità-contratto**, la quale è caratterizzata da *bi-direzionalità* dello scambio, da *condizionalità* della prestazione di una parte alla controprestazione dell'altra, e da *equivalenza*, la quale implica che le prestazioni abbiano un valore monetario equivalente. Questa forma di reciprocità funziona correttamente solo all'interno di una società civile, nella quale le leggi sono efficaci e l'autorità giudiziaria ne garantisce il rispetto;
- La **reciprocità genuina** rappresenta un passo evolutivo rispetto al primo tipo e si distingue da esso per l'indipendenza e la libertà della bi-direzionalità delle prestazioni, che ha come fine la creazione di "beni relazionali". Un'ulteriore differenza è data dall'incondizionalità della prestazione, che non ha come pre-condizione quella della controparte, la quale è però essenziale per sperimentare la reciprocità. Un'ultima differenza rispetto alla prima forma è data dalla mancanza di scambio di valori equivalenti.

2.3 COMPLESSITA' ED IMPLICAZIONI DI UN NUOVO PARADIGMA ECONOMICO

Come emerso nel paragrafo appena conclusosi, le tesi sostenute da Gui e Bruni rappresentano la ripresa e l'evoluzione di tematiche abbandonate nel '700 in favore di teorie economiche aventi

⁵ Rif. Notiziario EdIC n. 9 pag. 4

⁶ Rif. Notiziario EdIC n. 5 pag. 13

⁷ Rif. Notiziario EdIC n. 22 pagg. 6-7

come fulcro l'*homo oeconomicus* e l'individualismo (quest'ultimo portato dal perseguimento del tornaconto personale).

Invero questi economisti rappresentano due dei maggiori esponenti dediti alla realizzazione della cosiddetta **Teoria Economica di Comunione**, modello economico di ispirazione spiritual-culturale e dai contenuti innovativi.

Tra le novità apportate da tale teoria, ve ne è una che riprende la questione della reciprocità appena analizzata come fattore fondamentale di sviluppo economico. Tale novità è costituita da una terza tipologia, la cosiddetta **reciprocità incondizionale**. Questa nuova categoria apporta delle importanti specifiche non presenti o non altrettanto sviluppate nelle altre due:

- *L'apertura* – Tale espressione sta a significare che la risposta ad una data prestazione, e naturalmente ai benefici che apporta, non deve essere data a chi l'ha eseguita ma può rivolgersi anche a terzi, che a loro volta possono innescare nuovi circuiti di reciprocità;
- *La non-condizionalità* – Sulla scia della reciprocità genuina anche quella incondizionale, per definizione, porta ad una gratificazione del soggetto "erogante" all'atto del donarsi all'altro prima ancora di una sua risposta, di qualunque tipo essa sia.

A supporto e come conseguenza di tali principi, gli "economisti di Comunione" sono approdati alla formalizzazione di una teoria dei giochi adatta al contesto da loro sviluppato e che va sotto il nome di **Gioco della Comunione**⁸, in opposizione al Dilemma del prigioniero.

Tale gioco si basa su payoffs formati da due componenti: il primo è costituito dal classico ritorno monetario o in termini di utilità raggiunta, mentre il secondo è dato dal valore intrinseco dell'attività del donarsi, che fornisce una ricompensa immateriale.

Questa doppia valenza del payoff permette di ricevere un beneficio, seppur difficilmente quantificabile sotto il profilo economico, anche quando al donarsi di una parte non corrisponde una medesima risposta dell'altra.

Tale premessa serve a spiegare come per un'impresa che vive il dono come filosofia di gestione dei rapporti economici sia sempre razionale, seppur difficile nella prassi, seguire la *strategia del dono*, indipendentemente dalla risposta della controparte. E' però vero che, nella situazione in cui quest'ultima rispondesse a tale strategia con una medesima, la cooperazione tra le due imprese è una soluzione stabile del gioco, il quale permette al meccanismo di autoalimentarsi.

Questi pochi sprazzi della Teoria Economica di Comunione sono serviti ad inquadrare origini, sviluppi e novità apportati da tale corrente alla più vasta teoria economica, la quale ormai da decenni ha re-introdotta al suo interno contenuti di carattere sociale e antropologico utili a spiegare dati comportamenti economici e fornendole così un supporto tale da renderla più omnicomprensiva e non più arida come un tempo.

⁸ Rif. Notiziario EdiC n. 16 pagg. 6-7

3. L'ECONOMIA DI COMUNIONE

3.1 PRESENTAZIONE DEL PROGETTO

*“La visione del mondo del Movimento dei Focolari è quella di una fraternità universale dove gli uomini si comportano come fratelli fra loro, nella speranza di contribuire ad un mondo più unito. [...] E nel Movimento dei Focolari è tipica proprio la ‘ cultura del dare ’, che, sin dall’inizio, si è concretizzata in una comunione dei beni fra tutti i membri ed in opere sociali anche consistenti. [...] Questo stile di vita si è concretizzato, dopo quasi cinquant’anni, nel progetto **Economia di Comunione**. [...] L’esperienza dell’Economia di Comunione, con le particolarità che le derivano dallo stile di vita da cui nasce, si pone a fianco delle numerose iniziative individuali e collettive, che hanno cercato e cercano di umanizzare l’economia.”*

(Chiara Lubich, Congresso del Consiglio di Europa a Strasburgo, 31 maggio 1999)

E' nelle parole di Chiara Lubich, fondatrice del Movimento dei Focolari e ispiratrice dell'**Economia di Comunione nella Libertà** (questo il nome completo del progetto), che si comprende la causa determinante alla base di un'esperienza iniziata nel maggio 1991, quando l'esigenza di venire incontro ad una situazione di povertà estrema, quella vissuta nella San Paolo (Brasile) delle contraddizioni sociali, fece nascere l'esigenza di aumentare il sostegno dato agli indigenti con i quali il Movimento era in contatto. Questo voleva essere realizzato non più soltanto attraverso la comunione dei beni ma anche e soprattutto con il supporto di una rete di imprese le quali, vivendo l'efficienza e una forte coesione al loro interno, avrebbero avuto il compito di destinare una parte considerevole dei loro utili sia per quelle persone che si fossero trovate nel bisogno che per diffondere e sviluppare la cosiddetta “cultura del dare”.

Accanto a questa intuizione, che rappresenta il fulcro dell'Economia di Comunione (EdC), troviamo altri due aspetti:

- La creazione di Poli produttivi, aventi il ruolo di punto di riferimento delle aziende EdC in una data nazione;
- La proposta di un'azionariato diffuso e a livello internazionale per il finanziamento sia dei Poli produttivi che delle singole aziende.

Da allora più di 700 aziende in tutto il mondo hanno accolto questa sfida, decidendo di operare all'interno del meccanismo di mercato ma distinguendosi per l'attenzione particolare posta nella creazione di un luogo di comunione che superi la tradizionale propensione dell'azienda alla

realizzazione di una ricchezza considerata esclusivamente come fine aziendale e non come spunto per la creazione di nuove opportunità per la società nella quale è inserita.

Un tipo di esperienza così innovativa e “fuori dalle righe” non può essere compresa se non analizzata nei suoi diversi aspetti e nei valori di fondo che la guidano⁹.

Tale progetto può essere quindi trattato esaurientemente presentando, a diversi livelli e con un grado di profondità crescente, le idee che lo caratterizzano:

- **Dare** – Questo concetto si trova al livello più superficiale della scala presentata, poiché l'EdC non realizza qualcosa di originale quando afferma il sostentamento economico a chi è nella necessità. Infatti tale situazione è prospettata anche da quelle aziende che cercano prestigio e riconoscimento sociale (si considerino i fenomeni della filantropia e della Responsabilità Sociale d'Impresa);
- **Gratuità** – Questo elemento si concretizza sicuramente attraverso la distribuzione degli utili già menzionata, la quale non è realizzata in vista di una restituzione o di possibili favori futuri, ma anche attraverso i rapporti quotidianamente instaurati con gli attori economici (consumatori, fornitori, istituzioni pubbliche), nei quali il soggetto economico si spinge oltre il contratto stabilito con la controparte, nonostante evidenti svantaggi per la redditività di breve periodo;
- **Amore** – Idea strettamente legata all'appena menzionata è quella dell'Amore, apparentemente estranea al contesto economico. Rifacendosi al concetto di efficienza richiamato da Chiara Lubich nelle righe presentate sopra, è palese che l'interpretazione di amore in questo caso non è semplice sentimentalismo o “buonismo” (fattori lodevoli ma che distoglierebbero l'azienda dal suo fine-mezzo rappresentato dall'utile), bensì esso si attua nella ricerca di soluzioni alle situazioni problematiche aziendali nelle quali è riversata una costante tensione verso il contemperamento degli interessi in gioco;
- **Comunione** – Rappresenta il punto di arrivo e il fine ultimo del progetto, che è pienamente completato quando l'attore economico sostenuto dall'azienda EdC chiude il circolo della reciprocità, potendo diventare, *nella Libertà*, egli stesso soggetto attivo della relazione e donando a sua volta sostegno ad altre realtà.

Da questa breve presentazione emerge uno stile di comportamento personale e di gestione aziendale nuovo, sfidante, ambizioso. Le pagine che seguono intendono approfondire, attraverso l'esposizione critica dei primi passi della Teoria Economica di Comunione già introdotta nella prima sezione, le potenzialità e i necessari accorgimenti per poter analizzare un fenomeno che si sta affacciando prepotentemente sullo scenario economico, richiamando l'attenzione di numerosi economisti sia a livello nazionale che internazionale.

⁹ Il contenuto di questa sezione del paragrafo è stato tratto da Bruni L. e Gui B. (2002)

3.2 MISSION, GOVERNANCE E ACCOUNTABILITY DELLE AZIENDE EdC¹⁰

Una visione dell'azienda basata sui pilastri di *mission, governance e accountability*¹¹ mostra come essa riesca, attraverso la gestione oculata dei propri fini, delle relazioni che intercorrono al suo interno e dell'informativa verso l'esterno, a confrontarsi con le sfide date dal mercato moderno, principalmente la globalizzazione e l'etica di impresa.

Per quanto riguarda la globalizzazione, i rischi ad essa connessi sono da tempo di dominio pubblico: ne è un lampante esempio il soccombere o altrimenti la dipendenza delle realtà locali di piccole e medie dimensioni di fronte allo strapotere delle multinazionali. Tale fenomeno porta con sé delle minacce e delle opportunità legate all'etica, come la mancanza di sensibilità per le culture locali all'atto dell'introduzione della logica di mercato ma anche la possibilità di instaurare con esse un rapporto di fiducia reciproca prima ancora di un semplice apporto di beni capitali tangibili.

Sul piano dell'etica di impresa emergono negli ultimi anni diversi fenomeni, come quello della Finanza Etica¹², la quale si basa su processi di selezione degli investimenti (cosiddetto screening) per la determinazione di rating etici, i quali servono da linea-guida per gli investitori eticamente responsabili. Questi ultimi hanno quindi l'opportunità di contemperare fini etici con obiettivi strettamente economici, mentre le imprese possono ridurre i rischi operativi, relazionali e di immagine, oltre a creare valore nella sua duplice valenza economica e sociale.

Tale fenomeno può però ingenerare una riduzione nella motivazione e quindi nelle performance dei soggetti interni a quelle società nelle quali all'adozione di principi etici non corrisponde una cultura aziendale condivisa e profusa a tutti i livelli, bensì una semplice campagna di "immagine" volta al raggiungimento di un vantaggio economico.

Dati questi fattori ambientali, la risposta delle aziende EdC si realizza attraverso modalità innovative, descritte nel seguito del paragrafo.

3.2.1 Mission

La mission caratterizzante tutte le aziende EdC può essere compresa solo se vengono analizzati gli elementi che le accomunano:

- Esse agiscono nel mercato, subendo le conseguenze dell'operare in concorrenza come tutte le altre imprese;
- Considerano allo stesso livello il momento della produzione con quello della distribuzione della ricchezza: ne danno prova la realizzazione di prodotti che per natura e per modalità di produzione rispettano i valori umani, la creazione di un ambiente di lavoro confortevole, il rispetto per ogni livello gerarchico, e, ultimo ma non meno importante, la promozione di ruoli attivi nel processo decisionale;

¹⁰ Il contenuto di questo paragrafo è stato tratto da Baldarelli M. G. (2004)

¹¹ Vedi Matacena A. (1998)

¹² E. Capital Partners, *Finanza Etica e CSR*, Convegno presso Università Commerciale "Luigi Bocconi", 25 ottobre 2004

- La libertà sia nella scelta di aderire al Progetto che nella successiva ripartizione degli utili secondo la logica che va sotto lo slogan: “Un terzo, un terzo, un terzo”, ossia la destinazione di un terzo degli utili per la formazione di “uomini nuovi”, capaci di applicare la cultura del dare nella gestione di un’impresa, di un terzo a favore degli indigenti e la restante parte per l’autofinanziamento e quindi la crescita dell’azienda;
- Legato strettamente al punto appena citato sta la creazione di valore sociale, attraverso la destinazione di una parte degli utili e la creazione di opportunità di lavoro, in particolar modo per persone altrimenti non facilmente inseribili.

I fattori appena menzionati fanno trasparire un tipo di società che non si limita ad isolati atti di filantropia o ad iniziative di sviluppo economico, seppur continuative. Al contrario, le aziende che vogliono entrare a far parte di questo progetto devono creare al loro interno una comunità percorsa da un atteggiamento di base che prima di essere codificato deve essere realizzato “informalmente” dagli attori in gioco.

E questo atteggiamento è ispirato dall’aiuto all’indigente, il quale agisce da *driver* nelle diverse scelte aziendali e garantisce la coesione a tutti i livelli decisionali. A sua volta, tale legame permette di adattarsi alle situazioni mutevoli che si presentano nello scenario economico, sia a livello di mercato che a livello di area geografica. Tale flessibilità strategica ha permesso alle aziende EdC di sopravvivere nonostante le modeste dimensioni (infatti la maggior parte di queste sono aziende medio-piccole) e di diffondersi a livello internazionale.

3.2.2 Governance

Come conseguenza del clima di collaborazione e di reciproco rispetto che guida l’attività aziendale, viene ad essere superato il tradizionale conflitto tra manager e portatori di interesse, in primis shareholders, attraverso l’introduzione di una figura manageriale corale. Tale meccanismo genera fiducia sia all’interno dell’organismo aziendale che nei confronti degli stakeholders esterni. Tuttavia, un processo decisionale così complesso allunga sensibilmente i tempi per l’elaborazione di una soluzione. L’esperienza delle aziende EdC ha dimostrato che, nonostante la rilevanza di tale problema, nel lungo periodo tale assetto garantisce maggiore snellezza alle decisioni, garantita anche dalla possibilità di “appiattare” l’organigramma e, di conseguenza, di delegare maggiori responsabilità ai livelli più bassi della *piramide* aziendale.

Oltre ai benefici apportati sotto l’aspetto decisionale, la governance delle aziende EdC si propone un controllo interno realizzato “a distanza”: tale espressione sta a significare l’intenzione costante di miglioramento, realizzato congiuntamente dagli operatori, sotto la condizione di fornire sostentamento alle situazioni di indigenza. Questo *incipit* permette, ad esempio, di spingersi oltre le certificazioni di qualità presenti, garantendo così le potenzialità per fornire benessere al soggetto che li acquisterà e permettere all’azienda di operare più efficientemente e di continuare ad erogare un terzo dei profitti.

Tale propensione, ispirata profondamente a valori etici, all'efficienza e al miglioramento, è stata codificata il 21 marzo 1997 durante il Bureau Internazionale dell'Economia e del Lavoro (promosso dal Movimento Umanità Nuova), dando vita alle Linee per condurre un'impresa EdC¹³, di seguito descritte:

1. *Imprenditori, lavoratori ed impresa* – La formulazione di strategie, obiettivi e piani aziendali tiene conto dei principi di corretta gestione e garantisce un coinvolgimento di tutti i membri dell'azienda, al fine di prendere decisioni di investimento con prudenza e con un'attenzione particolare alla creazione di nuove attività e nuovi posti di lavoro. La persona umana, e non il capitale rappresenta il valore aggiunto dell'impresa: è suo compito valorizzarla, favorendone la creatività e l'assunzione di responsabilità. L'impresa è gestita con criteri di economicità volti alla creazione di utile nel tempo, da destinare alla crescita dell'impresa stessa, alle persone in difficoltà e alla diffusione della cultura del dare.
2. *Il rapporto con i clienti, i fornitori, la società civile e i soggetti esterni* – L'impresa promuove la creazione del cosiddetto "capitale relazionale" attraverso la professionalità, la quale è volta a rafforzare buone e sincere relazioni con i clienti, i fornitori e la comunità, e per mezzo della qualità, dell'utilità e del prezzo equo dei suoi prodotti. Inoltre tende ad instaurare rapporti di lealtà con i concorrenti, presentando l'effettivo valore dei propri prodotti ed astenendosi dal mettere in cattiva luce quelli degli altri. Conseguenza di tali comportamenti sono l'aumento della stima e della fiducia da parte dei portatori di interesse, le quali garantiscono una minor dipendenza dalla variabilità del mercato.
3. *Etica* – L'impresa rispetta le leggi e mantiene un comportamento eticamente corretto nei confronti della pubblica amministrazione, delle autorità fiscali e degli organi di controllo. Il medesimo comportamento è tenuto nei confronti dei propri dipendenti, dai quali si attende reciprocità. Nella definizione della qualità dei prodotti venduti e dei servizi erogati l'azienda pone particolare attenzione al benessere apportato alle persone alle quali tali beni sono destinati.
4. *Qualità della vita e della produzione* – Le imprese EdC sono protese sia alla trasformazione dell'azienda in una comunità, dove rispetto, fiducia e stima sono reciproci, che alla gestione e alla risoluzione di eventuali problemi o situazioni difficili che possono presentarsi nelle relazioni interpersonali. Inoltre vengono assicurate condizioni di lavoro adeguate al tipo di attività, sotto il profilo della sicurezza, della ventilazione, dei livelli di inquinamento acustico, di illuminazione e soprattutto di orario di lavoro. I prodotti sono realizzati controllandone gli effetti sull'ambiente e limitando al minimo il consumo di energia, con orizzonte dato dall'intero ciclo di vita del prodotto.
5. *Armonia nell'ambiente di lavoro* – L'impresa garantisce sia opportunità di lavoro di gruppo che la crescita professionale individuale. I membri dell'azienda si impegnano a garantire un

¹³ Rif. Notiziario EdiC n. 17 pag. 9

ambiente pulito, ordinato e il più gradevole possibile in modo tale da mettere a proprio agio i membri stessi dell'azienda, i fornitori e i clienti.

6. *Formazione ed istruzione* – L'imprenditore adotta criteri di selezione del personale e di programmazione dello sviluppo professionale, realizzata attraverso opportunità di aggiornamento e di apprendimento continuo, al fine di favorire l'instaurarsi di un'atmosfera di sostegno reciproco all'interno dell'impresa, nel quale i talenti, le idee e le competenze dei singoli operatori vadano a vantaggio della comunità aziendale.
7. *Comunicazione* – Si caratterizza per essere sincera, anche tra dirigenti e lavoratori, e aperta, come verso chi sia interessato a contribuire allo sviluppo dell'azienda o chi desideri semplicemente approfondire aspetti concreti della cultura del dare. Le imprese EdC instaurano inoltre delle relazioni tra loro, attraverso i più moderni mezzi di comunicazione, al fine di sviluppare rapporti economici utili e produttivi, di rallegrarsi dei successi e facendo tesoro delle difficoltà delle altre.

3.2.3 Accountability

Oltre alla comunicazione informale, presentata nel paragrafo appena conclusosi, l'azienda EdC è impegnata in quella formale, che si realizza attraverso il Bilancio Sociale. Tale modello di rendicontazione viene utilizzato dalla maggior parte delle aziende, in particolare da quelle "eticamente orientate", permettendo la descrizione puntuale e trasparente delle interdipendenze che si vengono a realizzare nel perseguimento dei fini economici da un lato e di quelli sociali dall'altro. Il fine ultimo è quello di esprimere e condividere con i portatori di interessi i valori che ispirano l'azienda e, al tempo stesso, di quantificare l'impatto dei benefici apportati, calcolati sulla base di metodologie considerate idonee in rapporto ai particolari interventi sociali, integrando quindi valori puramente economici con indicatori di carattere meno oggettivo.

Conseguenza dell'adozione delle Linee per condurre un'impresa EdC e del relativo clima di fiducia reciproca è l'attenzione riposta dalle imprese in questione nella qualità rispetto alla quantità delle informazioni di carattere sociale espresse, che vengono integrate dalle informazioni riguardanti i lavoratori e la destinazione dei due terzi degli utili, la cui efficacia viene valutata confrontando il sacrificio economico dell'azienda con il beneficio ottenuto dai soggetti riceventi.

Un bilancio sociale così interpretato è stato denominato, all'interno del progetto, "Bilancio ideale", il quale va affiancato al più "tradizionale" bilancio di esercizio. Quest'ultimo è stato analizzato da alcuni economisti, tra i quali Cillerai L. (2004), che hanno proposto, in via sperimentale, l'introduzione di alcune voci caratterizzanti il Progetto EdC. Infatti i risultati economici realizzati sono dovuti sia a principi economici cardine, come l'economicità e la produttività, che a un processo di comunione, il quale realizza un servizio reso alla collettività e valorizza le risorse umane presenti in azienda stimolandone anche la creatività: tale grandezza economica generata

prende il nome di *profitto di condivisione*. A questo valore si contrappongono i relativi *costi di condivisione*, i quali sono determinati dal perseguimento dei fini descritti nelle Linee di conduzione. Il principio generale appena esposto può essere realizzato praticamente in Stato Patrimoniale e Conto Economico attraverso due modalità, di seguito esposte.

Come si evince dalla Tabella 1, lo Stato Patrimoniale si caratterizza, nella sezione Attività, per due tipi di investimenti pluriennali, legati ai fini sociali distintivi delle imprese EdC. La sezione Passività e Netto si distingue, invece, per la presenza delle riserve facoltative, comprendenti le quote destinate ai progetti di formazione o alla solidarietà esterna, che si affiancano alle tradizionali riserve aziendali, comprendenti quelle obbligatorie e quelle reinvestibili.

Tabella 1 - Voci aggiuntive Stato Patrimoniale azienda EdC

| Stato Patrimoniale | |
|--|----------------------------|
| Attività | Passività e Netto |
| <i>Progetti pluriennali di formazione</i> | <i>Riserve aziendali</i> |
| <i>Contributi pluriennali di solidarietà</i> | <i>Riserve facoltative</i> |

In conseguenza a tale esposizione in Stato Patrimoniale, il Conto Economico prevede l'iscrizione, tra i costi di esercizio, delle quote di ammortamento annuali dei citati progetti e contributi (vedi Tabella 2).

Tabella 2 – Voci aggiuntive Conto Economico azienda EdC

| Conto Economico | |
|---|---------------------------|
| Costi d'esercizio | Ricavi d'esercizio |
| <i>Ammortamento progetti formazione</i> | |
| <i>Ammortamento contributi di solidarietà</i> | |

Questa impostazione prevede un'evidente riduzione del carico fiscale dovuta a una minore base imponibile. Tuttavia un simile vantaggio in termini fiscali deve essere riconosciuto da parte degli organi preposti, i quali dovranno anche stabilire dei criteri in base ai quali valorizzare i maggiori costi sostenuti dalle imprese EdC.

Al fine di evitare l'incidenza dei progetti e dei contributi sul capitale e sul reddito, viene proposta una soluzione alternativa, che prevede l'utilizzo dei conti d'ordine, i quali danno evidenza dell'impegno assunto verso le istituzioni o altri soggetti esterni all'azienda. I conti d'ordine utilizzati sono *Istituzioni c/impegni* e *Fondi solidarietà da erogare*, come schematizzato nella Tabella 3.

Tabella 3 - Stato Patrimoniale con conti d'ordine azienda EdC

| Stato Patrimoniale | | | |
|------------------------------|---|-------------------------------------|---|
| Attività | | Passività e Netto | |
| Tot. Attività | x | Tot. Passività e netto | x |
| Conti d'ordine | | Conti d'ordine | |
| <i>Istituzioni c/impegni</i> | k | <i>Fondi solidarietà da erogare</i> | k |

3.3 EdC: EVOLUZIONE DELLA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY?¹⁴

Questo paragrafo è dedicato all'analisi del paradigma aziendale rappresentato dalla Corporate Social Responsibility (CSR), fornendone una descrizione dettagliata, le ragioni che hanno portato alla sua formulazione e come l'Economia di Comunione possa rappresentare un'esperienza che ne raccoglie il testimone, lo sviluppa e lo innova.

3.3.1 CONTENUTI DELLA CSR E INIZIATIVE A SUO SOSTEGNO¹⁵

Un approccio basato sulla CSR rappresenta un'evoluzione rispetto alla tradizionale dottrina aziendale, la quale indica il raggiungimento del profitto come unico fine, da acquisire anche scaricandone gli effetti negativi legati alla produzione e alla gestione dei contratti sulla società. Questo si realizza attraverso un orientamento di breve periodo e nel rispetto dei soli vincoli imposti dalla legge e dalla concorrenza.

Al contrario, la CSR si sviluppa sulla semplice constatazione che un comportamento aziendale socialmente responsabile non solo è apprezzato dalla comunità nella quale l'azienda opera, ma garantisce alla stessa la sopravvivenza nel lungo periodo. Nel particolare, la CSR è basata su alcuni punti chiave:

1. La *teoria del valore multidimensionale*, la quale propone il raggiungimento congiunto di valore economico, in termini di redditività e remunerazione dei mezzi impiegati, di valore competitivo, di quello sociale, finalizzato al raggiungimento del consenso da parte della comunità, e di quello ambientale, attraverso la minimizzazione dell'impatto della produzione sul territorio circostante;
2. Ampliamento delle *finalità strategiche dell'impresa*, come conseguenza dell'adozione di obiettivi socio-ambientali. Tali obiettivi sono realizzati integrando queste problematiche nelle business operations;

¹⁴ Il paragrafo è basato in parte su Andringa L. (2004)

¹⁵ Rif. Nidasio C. (2004)

3. L'emergere della *funzione pubblica dell'impresa*, realizzata attraverso interventi in campo sociale e ambientale, amplia il raggio d'azione della stessa oltre contenuti strettamente privatistici;
4. La responsabilità sociale intesa come *vantaggio competitivo*, in grado di giovare all'azienda sotto il profilo dell'economicità e della riduzione del proprio "profilo di rischio". Inoltre tale comportamento garantisce numerosi vantaggi, tra i quali si annoverano la creazione di un ambiente di lavoro più sicuro e motivante, il rafforzamento del *brand value*, la riduzione dei rischi di boicottaggio da parte di organizzazioni dei consumatori e, infine, un più facile accesso alle fonti di finanziamento a causa del minor rischio sopportato.
5. Passaggio dalla teoria degli shareholders a quella degli stakeholders, distinguendo all'interno della seconda categoria tre tipologie: gli stakeholder interni (azionisti, management, dipendenti), quelli esterni inseriti nella filiera produttiva dell'impresa (fornitori e clienti) e ancora quelli esterni ma non inseriti nella filiera produttiva, come la pubblica amministrazione e le organizzazioni della società civile. Tale classificazione è stata realizzata nel luglio 2001 dalla Commissione Europea con la promulgazione di un *libro verde* per la promozione dei principi della CSR nell'Unione Europea.

Di respiro planetario è stata invece l'iniziativa promossa nel 2000 da parte delle Nazioni Unite, denominata *United Nations Global Compact* e fondata su nove principi tratti da tre documenti riconosciuti a livello internazionale, quali sono la Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo, la Dichiarazione sui principi fondamentali e sui diritti in ambito lavorativo, e la Dichiarazione di Rio su ambiente e sviluppo. Secondo tali principi, alle imprese spetterebbe:

- Favorire e rispettare la protezione dei diritti umani proclamati a livello internazionale;
- Assicurare di non essere direttamente o indirettamente coinvolti in casi di violazione dei diritti umani inalienabili;
- Sostenere la libertà di associazione ed il riconoscimento effettivo del diritto alla contrattazione collettiva;
- Sostenere l'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato ed obbligatorio;
- Incoraggiare l'effettiva abolizione del lavoro minorile;
- Eliminare ogni forma di discriminazione relativa all'assunzione e alle condizioni di lavoro;
- Garantire un approccio di prevenzione alle sfide ambientali;
- Intraprendere iniziative per promuovere una maggiore responsabilità ambientale;
- Favorire lo sviluppo e la diffusione di tecnologie rispettose dell'ambiente.

Per entrare a far parte di questa iniziativa, l'azienda deve aderire formalmente al progetto e, aspetto di gran lunga più rilevante, deve fornire con cadenza annuale la documentazione che attesti di come abbia concretamente rispettato uno o più di questi principi nella gestione della propria attività.

Al fine di alimentare tale processo, gli investitori hanno l'opportunità di svolgere un ruolo essenziale nell'orientare il comportamento delle aziende verso valori sociali, etici e ambientali attraverso lo strumento degli *investimenti socialmente responsabili*.

Poiché argomento già trattato in parte, basti aggiungere in tale sede due precisazioni: la prima consiste nella presenza di una nicchia di investimenti, che vanno sotto il cappello di "*investimenti comunitari*", i quali prevedono sussidi ai soggetti economicamente svantaggiati dei paesi economicamente non avanzati, al fine di creare occupazione e accesso al credito. La seconda riguarda le performance dei portafogli creati tenendo conto di tali valori, le quali si sono dimostrate in linea con quelle dei portafogli tradizionali, che sembrerebbero invece avere (secondo studi empirici sperimentali) un rendimento addirittura inferiore se si considera un orizzonte di lungo periodo.

3.3.2 LIMITI DELLA CSR E PROSPETTIVA EVOLUTIVA: IL CASO EdC

Come tutti i processi evolutivi, anche quello rappresentato dalla CSR presenta delle fasi progressive di attuazione, nelle quali possono identificarsi delle generazioni di imprese, caratterizzate a loro volta da peculiarità distintive.

La *prima generazione di CSR* prevedeva un approccio alla responsabilità sociale finalizzato alla creazione o al mantenimento della reputazione aziendale, non facendo rientrare gli obiettivi sociali nella strategia di lungo periodo dell'impresa.

Nella *seconda generazione*, che si sta consolidando in questi anni, viene superato il limite della prima attraverso l'integrazione degli obiettivi socio-ambientali nei processi decisionali e nella comunicazione, sia interna che verso l'esterno.

Nonostante quest'ultima generazione non sia ancora largamente diffusa, gli studiosi di tale ambito hanno formalizzato un possibile passaggio alla *terza generazione*, formata da singole imprese che su base volontaria decidono di conformarsi a dei codici di comportamento al fine di massimizzare un utile multidimensionale, con direttrici economiche, sociali e ambientali. Tale prospettiva, benché plausibile, è destinata a rimanere un'esperienza di nicchia se non verrà promossa da un duplice intervento: da un lato quello pubblico, attraverso strutture e istituzioni in grado di diffondere una simile cultura d'impresa e di far superare la semplice volontarietà dell'approccio, e dall'altro quello delle aziende private leader nei rispettivi settori, in grado di generare nei concorrenti una strategia di *me too* volta alla diffusione dei criteri di performance sociale e ambientale.

Inoltre, l'esperienza della CSR incontra altri due limiti pragmatici:

- Mancanza di una tensione completa all'internalizzazione degli effetti negativi causati dalle imprese sulla società e debolezza degli sforzi compiuti a livello internazionale nell'auspicare una simile pratica;
- Mancanza di uno strumento manageriale in grado di contemperare le esigenze dei diversi portatori di interesse.

All'interno del processo evolutivo della CSR, l'esperienza dell'EdC può quindi fornire quel supporto capace di farlo proseguire verso la piena realizzazione.

Attraverso la creazione di una comunità all'interno dell'azienda e "contagiando" al tempo stesso l'ambiente esterno, l'EdC apporta rilevanti novità tra le quali vanno annoverate:

- Una più equa distribuzione delle risorse che guida a una gratificazione di ogni stakeholder in termini di soddisfazione e benessere;
- La precedenza dell'uomo sul capitale;
- La rilevanza delle motivazioni intrinseche come motore della responsabilità sociale;
- La sollecitazione del dibattito teorico avente come tema la contrapposizione tra visione economica tradizionale e CSR;
- Il passaggio ad un approccio proattivo nei confronti dei problemi sociali, superando la semplice astensione da comportamenti negativi;
- Una visione d'azienda potenzialmente condivisibile a livello dell'intero panorama degli stakeholders;
- La proposta di un modello capace di contemperare obiettivi aziendali e servizio alle problematiche sociali.

Il progetto EdC, nonostante il limitato raggio d'azione, ha dunque il ruolo di *first mover* all'interno dello scenario economico-sociale, nel quale ha inoltre la duplice valenza di "laboratorio naturale" di esperienze economiche rinnovate e di fautore di speranza per il sostegno e il possibile superamento delle situazioni di povertà.

3.4 PUNTI DI FORZA E PROSPETTIVE FUTURE

Il seguente paragrafo si pone al termine della sezione dedicata all'EdC, fornendo ulteriori spunti in grado di approfondire il tema.

Il primo punto toccato riguarda l'originalità delle imprese EdC rispetto alla tradizionale dicotomia *aziende for profit/aziende non-profit*. Questa caratteristica si estrinseca nei contenuti fondamentali e nell'approccio alla gestione del business.

Si prosegue con alcuni commenti riguardanti sia il fenomeno dei Poli Industriali, visto come valore aggiunto del progetto EdC, che le scuole di formazione alla cultura del dare, considerate il motore di sviluppo e di ricerca del progetto.

Si conclude la trattazione con alcune osservazioni sui dati statistici riguardanti lo sviluppo del progetto nel mondo e i benefici economici apportati agli indigenti.

3.4.1 LE AZIENDE EdC: UNA NUOVA CATEGORIA DI IMPRESE?¹⁶

¹⁶ Rif. Gui B. (2004)

Da quello che è emerso finora, risulta che le imprese EdC rappresentano sicuramente un caso alquanto anomalo di modello gestionale in quanto, all'efficienza caratterizzante le aziende aventi come obiettivo la massimizzazione dell'utile, si affiancano dei fini sociali prerogativa invece delle imprese senza scopo di lucro.

Più nel dettaglio, sotto l'aspetto redistributivo le aziende EdC possono essere assimilate in parte ad imprese con scopo di lucro possedute da fondazioni con finalità filantropiche, le quali attribuiscono gli utili alle situazioni valutate rispondenti ai loro criteri. A questo aspetto si aggiunge però uno stile di gestione improntato al trasferimento di benefici economici alla controparte, tipico delle aziende non-profit.

Il congiungimento di tali fattori sotto l'unica denominazione di *Azienda EdC* conduce alla questione del temperamento degli interessi degli stakeholders, obiettivo difficilmente raggiungibile nella situazione di trasferimento di ricchezza a più categorie di soggetti interessati e a prima vista incompatibile con l'allocazione dei due terzi dell'utile a fini *extra-aziendali*. Tale limite viene parzialmente superato dall'interpretazione data ai benefici trasferiti, i quali il più delle volte consistono nel fornire un'opportunità ulteriore all'interlocutore, sotto forma di fiducia attribuitagli. Questo può comportare, al medesimo momento, ulteriori opportunità e altrettanti rischi: da un lato infatti possono essere valorizzate persone altrimenti escluse dalle dinamiche economiche, come dipendenti immigrati, ex carcerati o semplicemente vicini all'età del pensionamento oppure clienti e fornitori ripetutamente non puntuali nelle prestazioni. Questo avviene attraverso la cosiddetta "*provocazione della comunione*", la quale è concepita come propulsore della reciprocità descritta all'inizio della sezione e come parte integrante della *mission* aziendale.

Al contrario, tale comportamento può ingenerare due tipi di rischi: da un lato vi sono atteggiamenti opportunistici da parte degli interlocutori o più comunemente la valutazione di questi atti di fiducia come rientranti nella normalità dei rapporti commerciali e non come comportamenti generosi e sfidanti sotto il profilo umano e relazionale. Dall'altro lato vi è il rischio di possibili comportamenti di favore da parte degli interlocutori verso le aziende EdC in risposta al rapporto di fiducia instauratosi: questo potrebbe indurre queste ultime a permettersi una gestione non sempre efficiente.

Un altro fattore che prova una sorta di equidistanza delle aziende EdC rispetto ai due estremi rappresentati dalle aziende for e non-profit risiede nell'utilizzo dell'efficienza propria del mercato, con il duplice obiettivo di soddisfare in maniera puntuale i bisogni dei destinatari del servizio ma anche degli indigenti, ai quali l'azienda può distribuire gli eventuali profitti realizzati attraverso la gestione.

Tale impostazione può fornire una soluzione ad un limite proprio di alcune aziende non-profit, quelle che garantiscono l'utilizzo di un dato bene o servizio ad un prezzo agevolato. Infatti, si può configurare la situazione nella quale il bene/servizio in questione sia attribuito a soggetti i quali valutano lo stesso ad un valore inferiore rispetto a quello di mercato. Questo comporta una

sovrapposizione rispetto al meccanismo stesso e conseguenti inefficienze nell'allocazione delle risorse delle quali possono usufruire le aziende non-profit.

Un più proficuo utilizzo del mercato al fine di raggiungere maggiore efficienza, e con essa maggiori fonti dalle quali attingere ricchezza da distribuire, costituisce una parte rilevante e auspicabile della strategia delle aziende non-profit e già adottata dalle aziende EdC, le quali rilanciano sulle prime per la particolare arte attraverso la quale adattano i contenuti della scienza economica a dei fini più vasti e omnicomprensivi, come l'attenzione e la cura per i compiti che si è chiamati a svolgere e il relativo benessere che si vuole fornire, il valore del dono e dell'ascolto e, infine, l'apertura alle esigenze dell'interlocutore.

3.4.2 IL VANTAGGIO DELLA RETE AZIENDALE: I POLI INDUSTRIALI

L'esperienza EdC, a causa dell'ispirazione dalla quale è nata, si è diffusa negli anni per i valori di fondo che le stanno dietro. Tuttavia, questo non basterebbe di per sé a spiegarne il processo evolutivo che l'ha portata in diverse parti del globo.

Ciò che invece può spiegarlo è il fenomeno dei Poli Industriali, voluti e creati presso le cittadelle¹⁷ del Movimento dei Focolari e fucine di un'economia rinnovata nei principi e nei contenuti.

Come è qualificante nell'esperienza dell'EdC vista globalmente, anche in questo caso l'intuizione della fondatrice Chiara Lubich si basa su di una struttura già utilizzata nel passato ma modificata alla base. Nello specifico, l'idea di costruire dei luoghi privilegiati dove poter applicare i valori e i codici di condotta propri delle aziende EdC riprende la sperimentazione già attuata in Italia e in Europa che va sotto il nome di *incubatori*¹⁸. Questi ultimi sono solitamente gestiti da società pubbliche, le quali acquistano un dato terreno garantendo le infrastrutture necessarie per poi favorire la nascita di nuove imprese. Questo avviene grazie all'erogazione di servizi di consulenza nell'ambito dello *start up*, della ricerca e raccolta dei capitali, dell'analisi del mercato e del miglior assetto organizzativo utilizzabile. Tale condivisione di consulenze specialistiche, assieme alla predisposizione di locali attrezzati in parte per poter essere immediatamente utilizzati per la produzione e per la restante parte a fini formativi, permette la creazione di un sistema integrato di aziende in grado di rispondere in maniera piuttosto efficace anche ai problemi legati alla disoccupazione.

Come accennato, l'esperienza EdC rinnova tale assetto produttivo introducendo ulteriori fini rispetto a quelli appena citati, come la condivisione totale degli utili e delle difficoltà incontrate nella gestione dell'attività aziendale, la promozione di eventi a livello nazionale ed internazionale per tenere collegate le aziende, l'attenzione particolare data all'ambiente di lavoro e al rispetto del

¹⁷ Le cittadelle sono delle comunità sparse in tutto il mondo e volute dalla fondatrice Chiara Lubich appositamente per la condivisione dell'Ideale dell'Unità fraterna e per la condivisione dei beni e delle necessità dei residenti.

¹⁸ Rif. Notiziario EdC n. 15 pag. 15

territorio: tutte attività volte a creare una realtà ben integrata nel bacino di mercato controllato e in grado di trasmettere nello stesso i principi propri di tale esperienza.

Se, inoltre, si dovesse analizzare questa esperienza con gli strumenti a disposizione della teoria economica attuale, la si avvicinerebbe alla situazione prospettata dai *distretti industriali*, sia per la prevalenza di aziende medio-piccole che per l'importanza delle "economie esterne", come il flusso di informazioni, la cultura sociale e le relazioni basate sulla fiducia.

I Poli Industriali si differenziano però anche dai distretti, ma per ragioni diverse rispetto agli incubatoi: ne rappresentano degli esempi l'eterogeneità dei settori economici d'appartenenza delle imprese aderenti, l'assenza di una società portante che traina il business delle altre e la particolare motivazione che sostiene il loro sorgere. Tale *raison d'être* risiede appunto nella sperimentazione, in condizioni privilegiate, di un modo di fare economia basato sulla comunione radicale al fine di guidare le aziende EdC che sono situate al di fuori del Polo e, al tempo stesso, di provocare la reazione in quelle persone che, pur non vivendo nel Polo, desiderano approfondire questa singolare combinazione dell'economia con la reciprocità.

Inoltre, al fine di essere considerato precursore di un'economia rinnovata (o "città sul monte", come è stata definito all'interno del progetto), il Polo produttivo deve rispettare alcuni requisiti¹⁹:

- Deve gestire in modo trasparente i fondi che amministra ed essere esempio di legalità, anche quando questo comporta scelte controcorrente;
- L'amministrazione dei beni deve essere realizzata con efficienza e senza sprechi, al fine di raggiungere l'obiettivo sfidante della comunione;
- Deve mostrare con fatti concreti come il perseguimento della legalità e dei principi evangelici anche a scapito dell'utile comporti l'intervento della Provvidenza, o del cosiddetto *socio occulto*, così come è chiamato all'interno del progetto EdC;
- Deve aspirare alla creazione di una comunità felice, non solo al suo interno ma anche e soprattutto contagiando l'ambiente esterno attraverso i rapporti commerciali che intrattiene con altre società e istituzioni.

Tale impostazione e tali principi si sono realizzati compiutamente e principalmente in tre Poli produttivi: due in America Latina e il terzo in Italia.

Il primo insediamento produttivo ad essere realizzato è stato il **Polo Spartaco**, intitolato a Spartaco Lucarini²⁰ e fondato nel 1994 presso la cittadella Araceli di San Paolo. Attualmente tale Polo si sta sviluppando attorno all'attività di 9 aziende, che danno lavoro a circa 300 persone.

Riprendendo il parallelo con gli incubatoi, il ruolo della società pubblica addetta all'iniziativa di installazione in un dato territorio è stato preso qui da una società privata ad azionariato diffuso, la ESPRI S.p.A., la quale conta attualmente più di 3000 soci.

¹⁹ Rif. Notiziario EdiC n. 15 pagg. 8-9

²⁰ Spartaco Lucarini è stato un attivo aderente del Movimento dei Focolari, nonché scrittore e giornalista economico.

Da un'intervista al presidente di questa società²¹ emerge come l'attività dello stesso si basa su dei pilastri principali:

- L'idea di ottimizzazione e non di massimizzazione, che si esplica ad esempio nell'attenzione posta nelle conseguenze sociali dovute all'introduzione di tecniche produttive più efficienti;
- La prevalenza di una strategia di integrazione e cooperazione piuttosto che di competizione, che si realizza nella costituzione di gruppi di lavoro inter-aziendali, di accordi e di partnership;
- L'idea della "stabilità dinamica" del sistema economico intesa come mantenimento dell'armonia e dell'equilibrio fra le parti e, quindi, fra gli interessi in gioco al fine di adattarsi in modo flessibile alle variazioni dell'ambiente esterno;
- La solidarietà nella libertà e nell'autonomia delle singole realtà aziendali;
- L'arricchimento degli operatori del Polo, non solo sotto l'aspetto economico, bensì considerando l'auto-realizzazione degli stessi, che viene raggiunta attraverso la soddisfazione di uno spettro più ampio di bisogni.

Oltre ai principi di base, l'attività del Polo si caratterizza per una tecnica organizzativa innovativa a servizio dell'amministrazione, la quale consiste nell'analizzare ogni attività da sette punti di vista, ciascuno dei quali è sotto la responsabilità di un membro del Consiglio di Amministrazione delle singole aziende. I sette aspetti sono costituiti dalla comunione, dall'irradiazione del *modus vivendi* del Polo, dalla garanzia della nobiltà della missione proposta, dal benessere dei membri dell'azienda e dal rispetto dell'ambiente, dall'armonia dei locali di lavoro, dalla formazione e dallo sviluppo e, infine, dallo scambio di esperienze.

Il presidente della ESPRI S.p.A. conclude presentando le diverse iniziative in atto per lo sviluppo del Polo, come la definizione di un piano finanziario per il suo completamento, la promozione delle azioni della società di gestione attraverso agenti formati appositamente per tale scopo e la creazione di un gruppo di consulenza al fine di fornire supporto culturale e tecnico alle aziende presenti.

Il progetto EdC, e il Polo Spartaco in particolare, sta avendo una forte risonanza all'interno della comunità brasiliana e ciò è testimoniato sia dalle continue visite che il Polo riceve da parte di studenti e professori universitari, che dall'importanza attribuitagli dai vertici politici della nazione e, in particolare, dal comitato parlamentare di studio per combattere la povertà, il quale considera il Polo un'esperienza pilota nel contesto economico e sociale.

Il **Polo Solidaridad** nasce invece nel 1992 con la costituzione della società di gestione UNIDESA S.p.A. presso una cittadella del Movimento dei Focolari, la mariapoli O'Higgins, sita a duecento chilometri circa da Buenos Aires. Il Polo si sviluppa su 34 ettari di terreno ed ospita 4 aziende, alle

²¹ Rif. Notiziario EdiC n. 17 pagg. 11-14

quali è garantita visibilità grazie all'attrazione di circa 25 mila persone l'anno e ad uno spazio adibito ad esposizione dei loro prodotti.

Il Polo vuole rappresentare un esempio vivo di come l'esperienza EdC si possa sviluppare anche in contesti avversi (si pensi alla recente crisi politico-economica attraversata dall'Argentina), grazie alla creazione di quel capitale relazionale che sta alla base della fiducia reciproca nelle transazioni commerciali e che garantisce nuove opportunità economiche alle parti in causa.

L'ultimo polo analizzato è quello che si sta sviluppando in Italia presso la cittadella di Loppiano, nel comune di *Incisa in Valdarno* (Firenze). Il **Polo Lionello** (questo il nome dell'insediamento) è stato intitolato a Lionello Bonfanti, corresponsabile della cittadella dal 1965 al 1980, e sarà ufficialmente inaugurato il prossimo autunno.

L'idea della creazione di un Polo industriale anche in Italia nasce, come da consuetudine, dalla proposta di Chiara Lubich durante il convegno sull'Economia di Comunione tenutosi il 5 aprile 2001 a Castelgandolfo (Roma). Tale intuizione è stata prontamente accolta da gran parte degli imprenditori già aderenti al progetto, concretizzandosi nella costituzione, datata 13 ottobre 2001, della società di gestione E. di C. S.p.A. Questa società, attualmente supportata da 5.600 azionisti e con un capitale di circa 5 milioni di euro composto di azioni del valore nominale di 50 euro, rappresenta probabilmente una delle prime aziende for profit in Italia ad indicare nel proprio statuto la destinazione di una parte notevole degli utili a situazioni di povertà. Infatti, all'articolo 32 si legge che:

“Sugli utili netti risultanti dal bilancio viene dedotto il 5% da assegnare alla riserva ordinaria, il 30% sarà devoluto ad un fondo speciale di solidarietà per far fronte ai bisogni delle persone indigenti individuate dal Consiglio di Amministrazione, mentre sul residuo 65% delibera l'Assemblea che approva il Bilancio”²².

L'ancora breve storia del Polo si caratterizza per la rapidità e l'entusiasmo con i quali si stanno ultimando gli impianti e le infrastrutture che andranno ad ospitare inizialmente circa 30 attività (anche se finora l'effettiva disponibilità è stata garantita solo dalla metà delle aziende). La vitalità dell'evoluzione di questo progetto si evidenzia nelle varie iniziative che lo percorrono, come la prima esposizione di una rappresentanza delle aziende EdC italiane durante il convegno *“Polo Lionello, casa degli imprenditori”*, tenutosi a Loppiano nel maggio del 2003, durante il quale si sono discusse le radici, le potenzialità e gli sviluppi del progetto alla presenza delle autorità locali e di una folta schiera di economisti, imprenditori e professionisti. A questi convegni si affiancano le “scuole di comunione”, ossia momenti di apprendimento dei valori sui quali si fonda il progetto EdC e lo scambio di esperienze vissute nelle quali questi principi sono emersi. Tali scuole sono intese dalla fondatrice Chiara Lubich come essenziali per la diffusione dei valori pregnanti il progetto tra tutti coloro che si interessano o sono coinvolti negli studi e nelle attività di carattere economico.

²² Rif. Notiziario EdiC n.15 pagg. 16-17

In conclusione, è rilevante notare che la realizzazione di questo Polo Produttivo è nata dall'esigenza di creare una vetrina nazionale ed internazionale atta ad esprimere i contenuti dell'esperienza EdC e di fare da tramite per il passaggio dei principi, già da tempo vissuti nella cittadella, presso le aziende che nasceranno o verranno trasferite nell'insediamento. Questo è inoltre lo spirito con il quale stanno crescendo nel mondo diverse iniziative volte alla creazione di altri Poli produttivi in Brasile, Stati Uniti, Francia, Croazia e Portogallo.

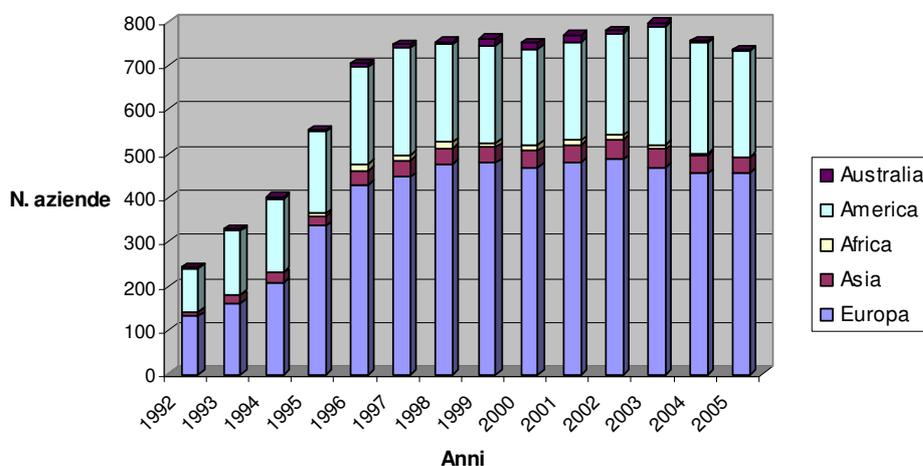
3.4.3 ALCUNI DATI STATISTICI SULL'EdC

Il presente paragrafo ha il compito di suffragare, dati alla mano, i positivi sviluppi del progetto di Economia di Comunione nel mondo e di mettere al tempo stesso in luce alcuni spunti di riflessione.

Dal Grafico 1, fornito dalla Commissione Mondiale dell'EdC insieme agli altri dati di seguito presentati, si evince l'attuale attraversamento di una fase di recessione nel numero di aziende EdC presenti nel mondo, dopo la crescita vertiginosa realizzatasi durante i primi anni di vita del progetto e l'apice raggiunto nel 2003 con la presenza di 797 imprese: infatti i dati riferiti al 2005 mostrano la permanenza nel progetto da parte di 735 aziende.

Il secondo dato rilevante è quello che riguarda la distribuzione delle aziende nel mondo, che sono state costituite in misura prevalente in Europa (in particolare in Italia con il 30% sul totale) e in America, dove è sorta inizialmente l'esigenza della costruzione dei Poli industriali. Invero, come i dati mostrano, nel 2005 più del 60% delle aziende si trova nel continente europeo, seguito da quello americano, nel quale sono state costituite aziende per circa un terzo del totale. La restante parte è divisa tra Asia (4%), Africa ed Australia. In particolare va notato l'ancora marginale sviluppo in questi ultimi due continenti, nei quali congiuntamente si trova solo lo 0,5% del totale delle imprese.

Grafico 1 - Evoluzione aziende EdC dalle origini ad oggi



Fonte: Commissione mondiale EdC, 2005

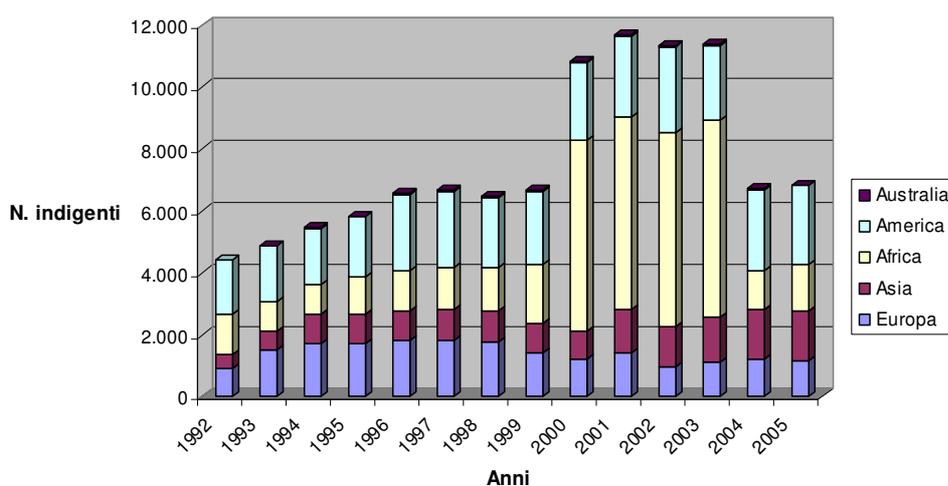
Se in Australia ad un basso sviluppo delle aziende EdC corrispondono altrettanti bassi fondi erogati da parte del progetto, lo stesso commento non può essere fatto per l’Africa, dove sono stati destinati in misura prevalente gli aiuti complessivamente distribuiti lungo l’arco degli anni indicato in Tabella 4 e nel Grafico 2. Tuttavia va notato che, escluso il periodo 2000-2003, gli indigenti soccorsi e la distribuzione degli stessi si è mantenuta costante nel tempo. Considerando questo fatto, si può supporre che le cifre raggiunte nel quadriennio siano principalmente dovute ad una maggiore redditività delle aziende e, in particolare per l’Africa, alle notevoli esigenze del suo popolo, nel quale è ancora difficile creare strutture per l’autosostentamento.

Tabella 4 – Indigenti sostenuti dall’Economia di Comunione dalla fondazione ai giorni nostri

| Continenti | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
| Europa | 938 | 1.516 | 1.734 | 1.715 | 1.809 | 1.836 | 1.787 | 1.403 | 1.207 | 1.425 | 948 | 1.127 | 1.230 | 1.159 |
| Asia | 448 | 625 | 920 | 955 | 983 | 976 | 974 | 954 | 897 | 1.401 | 1.299 | 1.451 | 1.598 | 1.606 |
| Africa | 1.306 | 933 | 984 | 1.194 | 1.265 | 1.367 | 1.394 | 1.926 | 6.184 | 6.182 | 6.263 | 6.349 | 1.227 | 1.510 |
| America | 1.752 | 1.792 | 1.806 | 1.949 | 2.457 | 2.434 | 2.258 | 2.354 | 2.518 | 2.645 | 2.801 | 2.422 | 2.635 | 2.551 |
| Australia | | 28 | 30 | 35 | 53 | 53 | 53 | 35 | 24 | 24 | 41 | 56 | 25 | 24 |
| TOTALE | 4.444 | 4.894 | 5.474 | 5.848 | 6.567 | 6.666 | 6.466 | 6.672 | 10.830 | 11.677 | 11.352 | 11.405 | 6.714 | 6.849 |

Fonte: Commissione mondiale EdC, 2005

Grafico 2 - Indigenti sostenuti dall’EdC dal 1992 al 2005



Fonte: Commissione mondiale EdC, 2005

Si conclude il paragrafo puntualizzando che, dagli ulteriori dati forniti, oltre i due terzi delle aziende EdC rientrano sotto la denominazione di micro-imprese (aventi al massimo 10 dipendenti) e che il settore di maggior sviluppo è quello dei servizi alla persona, che rappresenta quasi la metà sul totale.

3.5 RIFLESSIONI CONCLUSIVE

Dall'analisi del fenomeno *Economia di Comunione* viene alla luce un progetto essenzialmente posto sopra solide basi spirituali e che propone un approccio nuovo nei confronti dell'economia, avvicinandosi in questo modo ad una dimensione alquanto utopistica della gestione aziendale.

Le persone che decidono di far parte di questa esperienza sembrano non aver smesso di sognare un mondo più equo e ispirato a valori profondi, a relazioni sincere. Sembrano piuttosto perseverare in uno stile di vita, trasmesso anche in azienda, che trasforma l'irrazionalità e lo scetticismo provocato negli studiosi della materia economica in curiosità e interesse per un progetto che non solo resiste alle pressioni di un mercato ipercompetitivo, bensì sfoggia una capacità di autoalimentarsi talvolta inspiegabile.

A 15 anni dal suo lancio, l'EdC continua nel suo duplice ruolo di diffusione di gratuità e comunione nell'ambito delle relazioni economiche e di sostenitrice degli indigenti, ma ha a propria disposizione due possibili alternative per realizzare i suoi obiettivi²³, le quali implicano conseguenze opposte:

- La prima alternativa consiste nella creazione e nella difesa di una nicchia all'interno del mercato. Tale impostazione porterebbe il progetto EdC a mantenere le caratteristiche di semplice testimonianza, rinunciando così alla diffusione dei suoi principi;
- La seconda alternativa conduce invece al superamento di quella soglia dimensionale al di là della quale il progetto diventa esperienza contagiosa. Tale risultato potrà essere raggiunto solamente una volta implementate delle alleanze con quelle esperienze economico-sociali che condividono valori simili. In secondo luogo, l'EdC dovrà diventare voce in capitolo nelle decisioni a livello politico, ma soprattutto dovrà realizzarsi un rinnovamento culturale il quale sia capace di ricongiungere il "luogo dei sentimenti e il luogo della ragione", separati dall'attuale paradigma economico.

E' proprio il percorrere questa seconda via che dimostrerebbe come sia possibile vivere ogni rapporto di natura economica tenendo presenti anche la dignità e l'identità della controparte, senza minare l'efficienza e l'efficacia delle transazioni di mercato.

E' questo l'obiettivo al quale tende ogni singola, piccola realtà costituita dall'azienda EdC, la quale fa da tramite per il passaggio di quei valori in grado di umanizzare l'economia, ed è questo anche il fine al quale aspira la S.S.D. S.r.l. di Milano, la cui esperienza viene esposta nella sezione che segue.

²³ La restante parte del paragrafo è riferita a due interventi del docente dell'Università di Bologna Stefano Zamagni, apparsi nel Notiziario EdC n. 14 pagg. 10-11 e n. 20 pagg. 6-7

4. EdC IN AZIONE: L'ESPERIENZA FORNITA DALLA S.S.D. S.r.l. DI MILANO²⁴

4.1 TRATTI AZIENDALI FONDAMENTALI

La Soft System Development (o S.S.D.) S.r.l. opera nel settore informatico, attraverso attività di consulenza e di manutenzione dei sistemi informativi di un parco clienti comprendente tra gli altri Hewlett Packard (HP), Banca Popolare di Milano, Gruppo FIAT e Pioneer.

L'azienda nasce nel 1993 dall'iniziativa di un team di esperti del settore, tra i quali vi è il fondatore ed amministratore unico della società, Giampiero Giudici, il quale già possedeva un rilevante background di competenze dovuto a 12 anni di esperienza, collegata soprattutto alla consulenza in ambito bancario. Fin dalle sue origini l'azienda fa propri i principi dell'Economia di Comunione, nata appena due anni prima.

Dalla fondazione al 1999, il business aziendale si sviluppa soprattutto con clienti di elevate dimensioni attraverso l'attività dei suoi 4-5 consulenti che tuttavia non garantivano un'elevata specializzazione del servizio offerto. Questo ha comportato la necessità di lavorare in sub-appalto e, quindi, l'impossibilità di instaurare un rapporto diretto con il cliente. L'evoluzione dell'attività aziendale si è potuta realizzare puntando sulla creazione di relazioni forti con i suoi interlocutori, basate innanzitutto sull'affidabilità delle prestazioni effettuate. Tale comportamento ha permesso all'azienda di risalire la china, arrivando a rapporti commerciali diretti con i clienti alla fine del 1999. Quello stesso anno rappresenta un nodo cruciale della storia dell'azienda, durante il quale l'amministratore unico si trova ad affrontare una sorta di crisi d'identità aziendale, poiché l'attività sulla quale si fondava il business non era a suo parere identificante, ossia permetteva di risolvere eventuali problemi di autocopertura dei costi e la creazione di un set di conoscenze utili per altri progetti ma al tempo stesso non apportava valore aggiunto all'azienda.

Così nello stesso anno l'amministratore unico decide di creare la divisione commerciale, adibita alla realizzazione di prodotti informatici innovativi. Oltre alla creazione di competenze aziendali specifiche, l'ulteriore fine dell'operazione è stato la formazione di una base di fatturato stabile in grado di assicurare una certa redditività e di ripianare dei debiti sorti durante un'esperienza imprenditoriale piuttosto deludente nel settore dell'editoria, intrapresa tra il 1994 e il 1996.

La strategia adottata ha permesso all'azienda di crescere nei cinque anni successivi sia nella dimensione, con il personale passato a 20-25 unità, che nel fatturato, passato dai 260 ai 970 mila euro. Questi risultati sono dovuti anche alla diversificazione tecnologica adottata, con l'utilizzo di ambienti di programmazione innovativi come quelli forniti da Microsoft e Java.

All'inizio del 2005 viene realizzato un altro passo in avanti nell'organizzazione aziendale causato dalle crescenti dimensioni dell'azienda, la quale è troppo grande per essere gestita esclusivamente da Giampiero Giudici e ancora troppo piccola per sopportare tutta una serie di

²⁴ I dati contenuti in questa sezione sono stati raccolti tramite intervista all'amministratore unico della società, con alcuni riferimenti ai dati contenuti nel sito Web www.ssdinfo.net

costi amministrativi che avrebbero appesantito senza giustificazione il bilancio societario. Tale riorganizzazione è consistita in un duplice intervento:

- Da un lato il processo messo in atto per l'ottenimento della certificazione UNI-EN ISO 9001:2000 (comunemente denominata VISIO 2000), vista dall'azienda come motore per stabilire in modo esatto il "chi fa che cosa" e i relativi processi;
- Dall'altro la strutturazione in divisioni, realizzate adottando diversi criteri di ripartizione, tra i quali i più comuni sono le competenze tecnologiche e le tipologie di clientela.

Inoltre nello stesso periodo l'azienda costituisce, insieme alla Rossonet S.r.l. di Bologna e alla Setin di Roma²⁵, il **Consorzio RO.SE.SS.** in risposta all'esigenza di HP di ridurre ad un terzo il numero di fornitori dai quali attingere senza rinunciare al buon rapporto commerciale instauratosi con ognuna delle tre aziende. L'ulteriore fine raggiunto dal consorzio, il quale apporta vantaggi più immediati alle aziende che lo compongono, è stato quello di aver creato un interlocutore a livello nazionale: infatti ad ognuna delle tre società è affidata un'area del territorio nazionale nella quale offrire le proprie prestazioni. Nonostante ciò, il consorzio necessita la presenza di ulteriori soci per quelle realtà territoriali, come le isole, ancora non coperte.

Le attività principali affidate al consorzio sono quelle di tipo sistemistico in ambiente Microsoft e Unix, le quali hanno portato ad un fatturato di 500 mila euro nel primo anno di vita, cifra destinata a raddoppiarsi nel 2006. I relativi utili sono ripartiti su basi molto trasparenti le quali stabiliscono che il 97% degli introiti vanno all'azienda che ha realizzato la prestazione, mentre la parte restante viene destinata alla copertura dei costi di amministrazione e manutenzione sostenuti dal consorzio. L'inizio di questa esperienza coincide per la S.S.D. con la fine di alcune partnership le quali hanno comportato sia condivisione di locali che, soprattutto, di conoscenze e competenze: questo fatto dimostra come nel settore informatico le carenze portate dalla limitata dimensione possono essere superate solo da accordi tra le aziende, i quali prendono diverse forme e si adattano alle particolari esigenze delle parti.

Chiusa la parentesi sulle forme di cooperazione utilizzate dall'azienda negli ultimi anni, vale la pena sottolineare che attualmente la S.S.D. si sta specializzando nel settore bancario, attraverso consulenze di carattere tecnico e funzionale, e sta introducendo in quel settore alcuni prodotti propri. Difatti la *business unit* relativa ai prodotti per le banche si sta occupando della realizzazione di software adatti a diversi scopi tra i quali la gestione dei rischi di portafoglio, il collocamento delle gestioni patrimoniali, le segnalazioni di vigilanza alla Banca d'Italia (per BPM, Banca di Credito Cooperativo e Unicredit) e le politiche antiriciclaggio. In particolare, quest'ultimo obiettivo è stato raggiunto attraverso un software diagnostico di tali attività presso l'Archivio Unico Informatico dell'Ufficio Italiano Cambi.

²⁵ Entrambe le aziende partner non partecipano al progetto EdC

4.2 OSF E PRINCIPI EdC NELLA SFERA GESTIONALE

Questo paragrafo è dedicato all'analisi dei valori e degli obiettivi di base della S.S.D. attraverso l'utilizzo di due modelli, presi da diverse tradizioni di pensiero: da un lato gli spunti dati dall'Orientamento Strategico di Fondo (OSF) riscontrato nelle politiche gestionali dell'azienda e dall'altro l'attuazione dei principi EdC per mezzo delle Linee di conduzione già descritte nella seconda sezione.

Nella discussione affrontata da Coda (1988), l'OSF costituisce il primo *step* nella definizione della strategia d'impresa, al quale si accompagna la definizione delle politiche per la realizzazione dei fini in esso stabili. Nel dettaglio, l'OSF è descritto compiutamente dalla definizione congiunta di tre elementi, i quali prendono la seguente forma nel caso esaminato:

- *Ambito e orizzonte del business* – Il settore della consulenza e realizzazione di prodotti in ambito informatico implica necessariamente un'elevata affidabilità del fornitore di tali prestazioni a causa del loro forte contenuto intellettuale. Questo fa sì che l'azienda abbia considerato necessaria la costruzione di buone relazioni basate sulla fiducia reciproca, le quali hanno permesso alla stessa di sopravvivere all'interno del mercato nonostante i risicati margini;
- *Fini e obiettivi di fondo* – Da un punto di vista strettamente professionale, i rapporti commerciali sono considerati dall'azienda come fonte di sviluppo di competenze da poter sfruttare in altri contesti. Inoltre l'azienda punta ad una crescita basata primariamente su una strategia di diversificazione, la quale si realizza discriminando le attività per tecnologia utilizzata, per territorio coperto e per clientela servita. Infine, tra gli altri obiettivi aziendali, troviamo l'attenzione alla realizzazione di prodotti di qualità elevata e al rispetto dei valori etici e morali fondamentali nei rapporti con gli interlocutori;
- *Filosofia gestionale adottata* – L'attività svolta dall'azienda implica anche la centralità del contributo del personale, il quale la rappresenta presso la sua clientela. Questo porta con sé l'importanza attribuita allo sviluppo delle competenze dei singoli dipendenti e professionisti collegati all'azienda. Inoltre la crescita delle dimensioni aziendali avutasi negli ultimi anni ha reso necessario un meccanismo di delega, ancora parziale, di alcune attività costituite principalmente dall'amministrazione e dalla gestione del personale. A tal proposito, la Figura 1 mostra l'organigramma aziendale attraverso l'indicazione delle funzioni principali e dei soggetti sotto i quali ricade la relativa responsabilità.

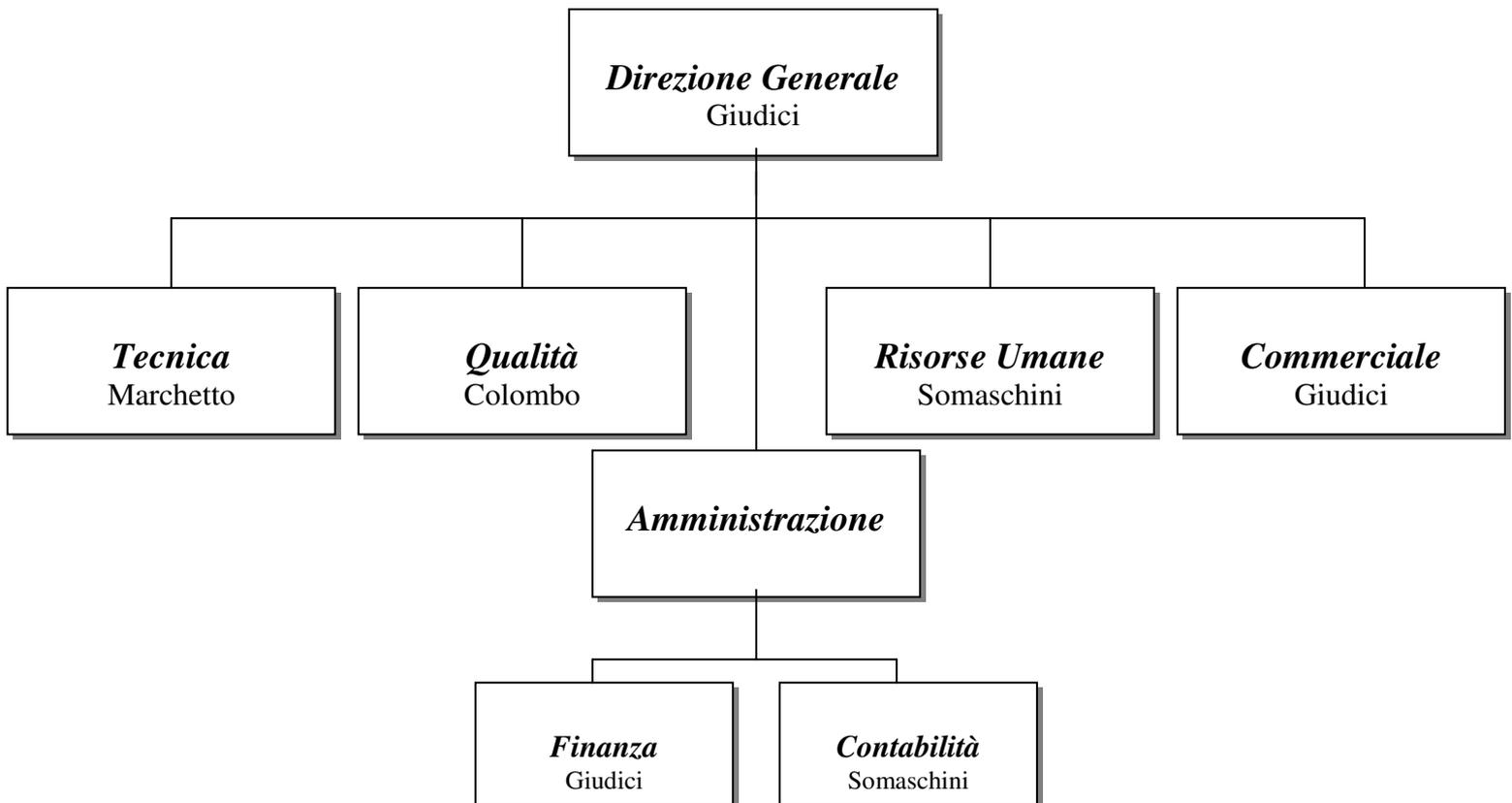


Figura 1 – Organigramma aziendale (Dati aziendali interni)

Passando all'attuazione pratica delle Linee di conduzione, sono state rilevate sia caratteristiche dell'impresa strettamente aderenti ad esse che alcune particolarità, le quali la distinguono dall'ideal-tipo di azienda propugnata da tali principi. Nel dettaglio, viene di seguito schematizzato l'approccio specifico dell'azienda in considerazione di ogni postulato:

- *Gestione dell'impresa e dei rapporti con i lavoratori* – La presenza di decisioni delegate dall'amministratore unico ai livelli inferiori è il presupposto per la naturale evoluzione del processo decisionale verso una gestione collegiale dell'azienda, che preveda comunque la preminenza del parere dell'amministratore, in quanto socio unico congiuntamente alla coniuge. Un primo passo verso questo obiettivo è stato realizzato con la predisposizione di riunioni atte ad aggiornare i dipendenti sull'andamento dell'azienda, ad aumentare il senso di appartenenza degli stessi, alla risoluzione di eventuali problemi e alla pianificazione della formazione. La prevalenza delle persone sul capitale si viene a realizzare attraverso una

gestione del personale molto oculata a scapito di un'eventuale distribuzione di parte degli utili per i fini proposti dall'EdC, peraltro difficilmente realizzabile poiché non favorita dalla legislazione tributaria vigente. Quindi, a causa anche dei margini ridotti e delle ripercussioni dell'esperienza editoriale del 1994, l'amministratore ha considerato il garantire costantemente la sicurezza del posto di lavoro ai propri dipendenti come il raggiungimento di un fine molto importante sotto il profilo professionale ed umano. Tale obiettivo è stato ottenuto anche attraverso l'assunzione di un ex-tecnico informatico di 58 anni per la selezione del personale, al quale per la sua età (e non per le sue competenze) sarebbe risultato difficile essere ancora "appetibile" per il mercato del lavoro;

- *Relazione con gli stakeholders esterni* – Le relazioni instaurate con clienti, fornitori e concorrenti sono basate su un'elevata trasparenza e correttezza. Questo ha comportato un notevole investimento di tempo, il quale è stato ripagato dalla credibilità raggiunta, asset immateriale molto importante nel settore di appartenenza. Un caso limite, che rappresenta esattamente il livello di onestà raggiunta nella gestione di tali rapporti, si è avuto quando la S.S.D. e un'azienda concorrente erano "sulla piazza" offrendo ad uno stesso cliente il medesimo servizio, con la prima che offriva però un prezzo più elevato. Data la buona relazione raggiunta in altri rapporti commerciali, il cliente propose alla S.S.D. di acquistare il suo servizio se quest'ultima le avesse proposto lo stesso prezzo dell'altra. Coerentemente ai propri principi e ai prezzi praticati, la S.S.D. decise di lasciare l'affare al concorrente che era riuscito a praticare un prezzo inferiore al suo;
- *Etica* – Dai valori emersi nella descrizione fin qui realizzata si evincono solide basi di eticità nella gestione del business, la quale si traduce anche nel rispetto degli obblighi fiscali e nel mancato utilizzo di pratiche illegali o semplicemente ingiuste, come clientelismi e rapporti poco trasparenti con il mondo politico. A tal proposito vale la pena sottolineare come l'amministratore delegato non abbia mai sfruttato i possibili vantaggi dati dalla carica di assessore comunale ricoperta dalla consorte, considerando tale posizione addirittura come limitante rispetto ad una possibile richiesta di finanziamenti pubblici;
- *Qualità della vita e della produzione* – Un altro fine al quale aspira Giampiero Giudici è la creazione di un ambiente di lavoro il più possibile disteso, nel quale egli ha un ruolo propulsivo di trasparenza, già all'atto dell'assunzione, e di rispetto;
- *Armonia nell'ambiente di lavoro* – L'attività di consulenza presuppone, per clienti di dimensioni rilevanti, una gestione realizzata tramite gruppi di lavoro. Di conseguenza l'azienda ha deciso di sviluppare delle competenze che portino i dipendenti a formare un unico gruppo suddivisibile flessibilmente a seconda delle esigenze. D'altronde, anche l'attività individuale è promossa attraverso lo sviluppo di competenze cosiddette di backup, le quali permettono un'elevata sostituibilità dei dipendenti in caso di assenza di alcuni;

- *Formazione* – Le appena citate competenze possono essere sviluppate solo se condivise a livello di gruppo aziendale. E' per questo in progetto la formalizzazione di un metodo di sviluppo congiunto di competenze soprattutto in ambito bancario, nel quale l'azienda opera maggiormente. A questo si aggiungono dei corsi di formazione realizzati internamente comprendenti seminari e training *on-the-job*. Infine vengono realizzati anche dei corsi per la clientela che manifesta la volontà di aggiornare il proprio bagaglio professionale, mentre ne sono stati realizzati degli altri patrocinati da enti pubblici come il Fondo Sociale Europeo;
- *Comunicazione* – Dai punti sopra elencati si deduce un clima di apertura ad una comunicazione efficace e sincera da parte dell'amministratore unico verso i dipendenti, i quali talvolta rispondono positivamente, mentre altre volte chiudono la porta del dialogo. Oltre a questo, è presente in azienda una forte trasparenza riguardante i valori di fondo seguiti dalla direzione generale, ai quali i dipendenti sono liberi di aderire o meno. Infine dall'intervista emergono solo dei rapporti informali con il Polo Lionello, nel quale l'azienda è stata presente con un proprio stand durante l'Expo EdC nel maggio 2003 e con il quale avrebbe piacere di avviare una collaborazione attraverso il Consorzio RO.SE.SS.

4.3 PERFORMANCE IN BREVE²⁶

Quest'ultimo paragrafo è dedicato alla descrizione della performance aziendale tramite l'utilizzo del bilancio riclassificato e dell'analisi degli indici aziendali, comparando e descrivendo l'evoluzione degli stessi tra il 2003 e il 2004.

La premessa a questa analisi, la quale permette di capire la presenza di certi valori, è data dalla contrazione del mercato avvenuta nel 2003, che ha investito anche l'attività della S.S.D. la quale però ha dimostrato, in controtendenza rispetto al settore, buone capacità di reazione realizzando utili già nell'anno successivo, aumentando il fatturato nel 2005 fino a 1.277.000 euro e proseguendo su questo trend nel primo trimestre del 2006 con 320.000 euro.

Tabella 4 – Stato patrimoniale riclassificato

| Stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio finanziario (valori in euro) | | | | | | |
|---|-------------|-------------|----------------|----------------|--------------------------------------|---------------|
| Attività (Impegni) | | | 2004 | 2003 | Passività (Fonti) | |
| Attività Corr. | <i>2004</i> | <i>2003</i> | 522.466 | 328.752 | Passività correnti | |
| Liq. Immediate | 8.174 | 5.857 | | | | |
| Liq. Differite | 513.531 | 321.939 | | | Passività a medio/lungo term. | |
| Disponibilità | 0 | 0 | | | 63.301 | 77.473 |

²⁶ Lo studio della performance tramite il bilancio riclassificato e l'analisi per indici utilizza gli schemi e i modelli proposti da Provasoli (2004)

| | | | | | | | |
|---------------------------|-------------|-------------|----------------|----------------|-------------------------|----------------|-----------------|
| Risconti attivi | 761 | 956 | | | | | |
| Attività Imm. | <i>2004</i> | <i>2003</i> | 283.457 | 189.992 | Patrimonio netto | 20.319 | (13.853) |
| Imm. immater. | 265.185 | 173.565 | | | | | |
| Imm. mater. | 15.262 | 16.427 | | | | | |
| Imm. finanz. | 3.010 | 0 | | | | | |
| Capitale Investito | | | 805.923 | 518.744 | Totale Passività | 805.923 | 518.744 |
| | | | | | | | |

Tabella 5 – Conto economico riclassificato

| Conto economico a valore della produzione e valore aggiunto (valori in euro) | | | | |
|---|----------------|--------------|-----------------|---------------|
| | 2004 | % | 2003 | % |
| + Produzione dell'esercizio (Vendite) | 972.691 | 100 | 648.892 | 100 |
| - Costo dei fattori produttivi esterni | 18.909 | 1,94 | 21.479 | 3,31 |
| Valore aggiunto | 953.782 | 98,06 | 627.413 | 96,69 |
| - Costi del personale | 851.233 | 87,51 | 580.102 | 89,40 |
| Margine Operativo Lordo (MOL) | 102.549 | 10,54 | 47.311 | 7,29 |
| - Ammortamenti | 2.039 | 0,21 | 525 | 0,08 |
| Reddito Operativo della Gestione Caratteristica (ROGC) | 100.510 | 10,33 | 46.786 | 7,21 |
| ± Reddito della gestione patrimoniale | 0 | 0 | 0 | 0 |
| + Proventi finanziari | 2 | 0 | 13 | 0 |
| Reddito operativo aziendale | 100.512 | 10,33 | 46.799 | 7,21 |
| - Oneri finanziari | 30.044 | 3,09 | 33.027 | 5,09 |
| Reddito lordo di competenza | 70.468 | 7,24 | 13.772 | 2,12 |
| ± Componenti straordinari | 21.938 | 2,26 | (12.843) | (1,98) |
| Reddito ante imposte | 92.406 | 9,5 | 929 | 0,14 |
| - Imposte sul reddito | 58.233 | 5,99 | 35.498 | 5,47 |
| Reddito netto | 34.173 | 3,51 | (34.569) | (5,33) |

Tuttavia gli spunti per un'analisi critica sono molti, tra i quali i più importanti di seguito proposti:

- Nel 2004 l'azienda presenta un ROE molto elevato (più del 150% rispetto ai mezzi propri), il quale deve però essere analizzato congiuntamente al grado di indebitamento globale e, conseguentemente, all'indice di copertura delle immobilizzazioni, i quali mostrano una struttura patrimoniale piuttosto squilibrata verso i mezzi di terzi. Questi comprendono soprattutto gli affidamenti verso le banche, i quali tuttavia sono stati ridotti negli ultimi anni. Nonostante il forte indebitamento, l'azienda può contare su una crescente redditività della

gestione caratteristica e su un aumento notevole dello spread (ROI – Tasso sull'indebitamento) che passa da 2,8% a 8,2%;

- Per quanto riguarda la liquidità aziendale, si può sottolineare che l'assenza delle rimanenze e il basso livello dei risconti rappresentano le cause dell'uguaglianza dei valori di liquidità primaria e secondaria, le quali inoltre restano costanti nei due periodi considerati, probabilmente a causa dell'attraversamento di un periodo di consolidamento nel settore informatico;
- Malgrado non rientri nei programmi aziendali di breve, la società necessiterebbe un aumento di capitale di rischio e una contemporanea riduzione delle passività, soprattutto quelle a breve, le quali andrebbero riportate al di sotto del livello delle attività correnti;
- Il relativamente basso ma crescente valore del ROS evidenzia sia la modestia dei margini nel settore informatico che i possibili benefici monetari apportati dalla vendita di prodotti propri che, come già detto, si stanno affiancando ai servizi di consulenza offerti dall'azienda e rappresenteranno un punto fermo dei profitti societari;
- L'analisi dell'ultimo set di indici mostra anche una leggera riduzione dell'efficienza nella gestione dell'attivo, dovuta soprattutto all'elevata e crescente incidenza dei crediti verso i clienti sul capitale investito. Una delle cause più rilevanti connessa a tale fenomeno è data dal sensibile allungamento delle dilazioni di pagamento concesse ai clienti.

Tabella 6 – Analisi per indici

| Indici di redditività | 2004 | 2003 |
|--|-------------|------------------|
| ROE – Reddito netto/Mezzi propri | 1,68 | Perdita d'eserc. |
| ROI – Reddito operativo aziendale/Capitale investito | 0,12 | 0,09 |
| Indici di solidità | | |
| Indici di solidità | 2004 | 2003 |
| Grado di indebitamento globale – Debiti totali/Mezzi propri | 38,66 | Mezzi propri<0 |
| Indice di copertura delle immobilizz. – Mezzi propri/Attività Immobilizz. | 0,07 | Mezzi propri<0 |
| Indici di liquidità | | |
| Indici di liquidità | 2004 | 2003 |
| Liquidità primaria – (Liquidità Imm. + Liquidità Diff.)/Passività correnti | 0,72 | 0,72 |
| Liquidità secondaria – Attività correnti/Passività correnti | 0,72 | 0,72 |
| Indici di efficienza gestionale | | |
| Indici di efficienza gestionale | 2004 | 2003 |
| ROS – ROGC/Vendite | 0,10 | 0,07 |
| Indice di rotazione del Cap. investito – Vendite/Capitale investito | 1,21 | 1,25 |
| Durata media dei crediti – (Crediti vs. clienti*360)/Vendite | 191 gg. | 173 gg. |

5. CONCLUSIONI

Al termine della trattazione risulta utile riepilogare gli argomenti affrontati e gli spunti di riflessione che potrebbero essere affiorati durante la lettura.

In prima battuta sono state trattate le origini dell'approccio etico al contesto aziendale e, più nello specifico, alle transazioni commerciali. Queste ultime, infatti, diventano notevolmente più complesse rispetto all'interpretazione data loro dalla teoria economica tradizionale a causa dell'inserimento nell'analisi di diversi fattori, quali ad esempio le asimmetrie informative e la diversa disponibilità di risorse iniziali tra i vari operatori. Si è proseguito poi con l'analisi del pensiero completo di Smith in relazione alla sua interpretazione della natura dell'uomo, comprendente sia tratti caratteristici dell'*homo oeconomicus* che quelli dell'uomo relazionale. La presentazione dell'Economia Civile e della Teoria Economica di Comunione hanno avuto la funzione di chiudere lo spazio riservato alle dottrine riguardanti l'etica d'impresa introducendo gli elementi di fondo caratterizzanti il progetto EdC.

A questo punto è stata spiegata quale sia la novità dell'Economia di Comunione, la quale coniuga efficienza e solidarietà, qualità dei prodotti e ben-essere delle persone che vi partecipano.

Tali aspetti sono stati descritti nel dettaglio partendo dai valori di fondo del progetto e passando per le linee guida per la conduzione di un'azienda EdC. A queste si è aggiunta l'interpretazione del progetto come esperienza distinta da paradigmi quali la Responsabilità Sociale d'Azienda o da categorie aziendali quali le imprese non-profit, arrivando infine alla descrizione dell'esperienza forte e trainante dei Poli Industriali, motore dello sviluppo dell'EdC nel mondo.

L'ultima parte del lavoro è consistita nella presentazione di un caso aziendale avente come fine quello di studiare le modalità utilizzate da un'azienda particolare, quale è la S.S.D. S.r.l. di Milano, nell'attuazione dei principi propri dell'EdC e delle conseguenze portate da uno stile di gestione così radicato in valori morali ed etici, sia sotto il profilo umano che anche sotto quello più quantitativo rappresentato dai risultati aziendali.

Il presente lavoro ha inteso dimostrare nella sua interezza che anche le transazioni economiche, come tutti i fenomeni di carattere sociale, presuppongono e si rafforzano attraverso la costruzione di relazioni durature che, nel caso specifico, arrivano fino al punto di considerare il dono e la reciprocità come valori fondamentali di ogni rapporto economico e non.

L'Economia di Comunione rappresenta quindi un esempio di come un Ideale di giustizia e di comunione possa portare risultati che sono già superiori alle aspettative e che, con un'attenta evoluzione della relativa cultura, ci si aspetta richiameranno in futuro l'attenzione di sempre più studiosi ed economisti.

6. BIBLIOGRAFIA

Libri:

- Andringa L., 2004, *Una valutazione della CSR alla luce dell'esperienza delle imprese di economia di comunione* in Bruni L. e Crivelli L., 2004, *per una economia di comunione: un approccio multidisciplinare*;
- Baldarelli M. G., 2004, *L'Economia di Comunione: un "nuovo" modo di "essere" azienda tra etica e globalizzazione* in Bruni L. e Crivelli L., 2004, *Per una Economia di Comunione: un approccio multidisciplinare*;
- Bruni L. e Gui B., 2002, *Quattro parole su Economia e Comunione* in Bruni L. e Pelligra V., 2002, *Economia come impegno civile: relazionalità, ben-essere ed Economia di Comunione*;
- Buckle H. T., 1861, *History of Civilization in England*, London in Smith, A., *The Theory of Moral Sentiments*, edito da Raphael D.D. e MacFie A.L., Clarendon Press, Oxford (1976);
- Cillerai L., 2004, *L'impresa nell'Economia di Comunione: comunità di persone, risorse immateriali ed impatto sulle performances aziendali*;
- Coda V., 1988, *Orientamento strategico d'impresa*, UTET;
- Gauthier D., 1986, *Morals by agreement*, Clarendon Press, Oxford;
- Gui B., 2004, *Le imprese di EdC tra non-profit e for profit* in Bruni L. e Crivelli L., 2004, *Per una Economia di Comunione: un approccio multidisciplinare*;
- Matacena A., 1998, *Il sistema informativo obbligatorio delle ONLUS. Finalismo aziendale e informazione: un nesso inscindibile*, in AA.VV., *Studi e proposte per il riordino della disciplina tributaria degli enti non profit*, Fondazione italiana per il volontariato, Roma;
- Provasoli A., 2004, *Bilancio d'esercizio*, Edizioni Egea;
- Rusconi G., 1997, *Etica e impresa*;

Journals:

- Sen A., 1993, *Does Business Ethics Make Economic Sense?*, Business Ethics Quarterly, Volume 3, Issue 1: 45-54;
- Sen A., 1997, *Economics, Business Principles and Moral Sentiments*, Business Ethics Quarterly, Volume 7, Issue 3: 5-15.

Riviste:

- Bruni L., *Antonio Genovesi: l'economia della "fede pubblica"*, in Rivista EdIC n. 9 pag. 4;

- Bruni L., *Il polo industriale: città sul monte e sale della terra*, in Rivista EdIC n. 15 pagg. 8-9;
- Bruni L., *Giochi di comunione*, in Rivista EdIC n. 16 pagg. 6-7;
- Bruni L., *Le tre forme di reciprocità delle aziende EdC*, in Rivista EdIC n. 22 pagg.6-8;
- Bureau Internazionale dell'Economia e del Lavoro, Movimento Umanità Nuova, *Linee per condurre un'impresa*, in Rivista EdIC n. 17 pag. 9;
- Gui B., *Capitale umano collettivo?*, in Rivista EdIC n. 5 pag. 13;
- Gui B., *Intervista a Stefano Zamagni*, in Rivista EdIC n. 14 pagg. 10-11;
- Perrone E., *Note sullo statuto della società E. di C. Spa*, in Rivista EdIC n. 15 pagg. 16-17;
- Pomper Mayer F., *Intervista a Rodolfo Leibholz*, in Rivista EdIC n. 17 pagg. 11-14;
- Tesserì P., *Il plusvalore di un polo EdC*, in Rivista EdIC n. 15 pag. 15;
- Zamagni S., *L'economia fraterna*, in Rivista EdIC n. 20 pagg. 6-7.

Internet:

- www.edc-online.org (ultimo accesso: 22/05/2006);
- www.edicspa.com (ultimo accesso: 22/05/2006);
- www.ssdinfo.net (ultimo accesso: 26/05/2006).

Altre fonti:

- Commissione Mondiale dell'EdC per i dati statistici, acquisiti tramite supporto della responsabile dell'Archivio Tesi EdC;
- E. Capital Partners, *Finanza Etica e CSR*, Convegno presso Università Commerciale "Luigi Bocconi", 25 ottobre 2004;
- Giudici G. per i dati relativi all'azienda S.S.D. S.r.l.;
- Nidasio C., 2004, *La Corporate Social Responsibility: inquadramento introduttivo*.