

Alma Mater Studiorum
Università di Bologna

SCUOLA DI ECONOMIA MANAGEMENT E STATISTICA
-Sede di Forlì-

Corso di Laurea Magistrale in
Economia Sociale

Classe LM 77 – Scienze Economico-Aziendali

TESI DI LAUREA

in SOCIOLOGIA DELLE ORGANIZZAZIONI NON PROFIT

**L'Economia Civile applicata:
il modello dell'Economia di Comunità nella Libertà in Belgio**

CANDIDATO:

Antonella Alberti
N° matricola 702539

RELATORE:

Ch.mo Prof.
Andrea Bassi

Anno Accademico 2015/2016
SESSIONE II

*For you, mother,
where you are.*

Indice

<i>Introduzione</i>	7
---------------------------	---

PARTE I

Dall'Economia Politica all'Economia Civile: verso un paradigma della coscienza

CAPITOLO 1. La società contemporanea	13
---	----

1.1 Riflessioni sulla contemporaneità a partire dalla crisi.....	13
1.2 La società del rischio.....	18
1.3 La società fluida	20
1.4 La trasformazione postmoderna e la fine della modernità	23
1.5 L'insensata modernità	27

CAPITOLO 2. Etica ed Economia	35
--	----

2.1 Crescita e disuguaglianza	35
2.2 Oltre il PIL	40
2.3 Mercato ed Etica.....	42
2.4 Economia e Felicità: rilevazioni soggettive e oggettive	45
2.5 Felicità e vulnerabilità	52

CAPITOLO 3. La proposta dell'Economia Civile	57
---	----

3.1 I beni posizionali versus i beni relazionali: teorie a confronto.....	57
3.1.1 <i>I beni posizionali</i>	57
3.1.2 <i>I beni relazionali</i>	59
3.2 La reciprocità.....	64
3.3 La gratuità	68
3.4 Il dono	71
3.5 Il mercato a più dimensioni per un uomo a più dimensioni: la proposta dell'Economia Civile.....	75

PARTE II

L'Economia Civile e uno dei suoi modelli: l'Economia di Comunione nella Libertà

CAPITOLO 4. L'Economia di Comunione nella Libertà	89
--	----

4.1 La nascita dell'Economia di Comunione nella Libertà	89
4.2 Le caratteristiche dell'EdC: la pratica	92
4.2.1 <i>La ripartizione degli utili</i>	92
4.2.2 <i>La costituzione di Poli Produttivi</i>	96
4.2.3 <i>L'azionariato diffuso</i>	100
4.3 Le caratteristiche dell'EdC: la teoria.....	101
4.4 Le linee per condurre un'impresa EdC.....	102
4.5 Un focus sull'impresa EdC e sull'imprenditore EdC	111

CAPITOLO 5. La ricerca empirica: le imprese EdC in Belgio.....	117
5.1 Il contesto economico e sociale della ricerca: il Belgio.....	117
5.2 La metodologia e gli strumenti della ricerca	120
5.2.1 <i>La cultura aziendale e il metodo di Schein</i>	120
5.2.2 <i>L'intervista e il questionario</i>	124
5.3 Le imprese EdC belghe e il Polo Solidar.....	127
5.3.1 <i>ASTRA-TEC</i>	129
5.3.2 <i>AV INSPIRE</i>	130
5.3.3 <i>BAST</i>	132
5.3.4 <i>CROON ASSURFINANCE SA</i>	136
5.3.5 <i>ECOM B.V.B.A.</i>	138
5.3.6 <i>GUTSCHOVEN ZAKENKANTOOR B.V.B.A.</i>	138
5.3.7 <i>SYLVESTER PRODUCTION</i>	140
5.3.8 <i>TERGON SERVINCENTER</i>	141
5.3.9 <i>VERZEKERINGSKANTOOR FONTEYNE</i>	143
5.4 La relazionalità nelle imprese EdC belghe	145
CAPITOLO 6. Il caso “Easykit”	153
6.1 Easykit	153
6.2 Mission, Governance&Accountability	154
6.2.1 <i>La Mission di Easykit</i>	154
6.2.2 <i>La Governance di Easykit</i>	155
6.2.3 <i>L'Accountability di Easykit</i>	167
6.3 Riflessioni conclusive e un focus antropologico su Koen Vanreusel.....	175
 <i>Nota metodologica</i>	 179
 <i>Conclusioni</i>	 185
 BIBLIOGRAFIA.....	 191
 SITOGRAFIA.....	 201
 ALLEGATO A.....	 203
 ALLEGATO B.....	 204
 ALLEGATO C.....	 220
 Ringraziamenti	

Introduzione

La brama più intensa e più profonda dell'uomo è quella di raggiungere la felicità. [...] Anche l'economia tende a questo scopo, al quale essa è subordinata quale medium ad finem. L'economia non può quindi, come taluni hanno creduto, consistere nella ricerca e nella dottrina dei mezzi atti ad accrescere la produzione, ma bensì giova che essa si interessi della produzione solo in quanto questa è suscettibile di accrescere per gli uomini la possibilità di vivere contenti.
(R. Michels)

La nota crisi finanziaria ed economica del 2008 sembra non essersi arrestata, ma trasformata e acuita nei recenti accadimenti sullo scenario internazionale: gli attacchi terroristici, i movimenti migratori di massa, il cambiamento climatico e le crescenti disuguaglianze tra le varie parti di un mondo sempre più interdipendente per effetto del fenomeno della globalizzazione, palesano la stessa radice di fondo.

«L'uomo non governa oggi le forze che ha sprigionato, ma queste forze governano l'uomo e la vita»¹ e con queste dure parole José Mujica, il Presidente dell'Uruguay, centra la questione e difatti, dalla Rivoluzione Industriale in poi se il perseguimento del progresso, per un verso, ha consentito di scoprire le potenzialità umane e di migliorare enormemente le condizioni di vita di molti, dall'altro ha generato solo asservimento e soggiogamento al mero benessere materiale e un circolo vizioso di infelici: è ormai risaputo che un solo pianeta non è sufficiente a contenere l'iper-consumo degli opulenti con tutte le ripercussioni che conosciamo e che i poveri potrebbero da un momento all'altro rivendicare quanto a loro spetta in un conflitto senza precedenti.

La sola ricchezza, quindi, non riesce ad assicurare la capacità di futuro alla civiltà umana e a rispondere alla domanda cardine della sua esistenza, la quale ci conduce direttamente alla felicità dal momento che la vocazione di ogni essere umano è quella di essere felice. La felicità è un concetto, seppur soggettivo e forse anche relativo, che accomuna ogni essere umano, di ogni tempo, cultura, condizione economica e sociale, come sostiene Aristotele. Del resto, “tutti desiderano essere felici, tutti desiderano viver bene” (Sini, 2011) e se la felicità appare non essere correlata ai beni materiali o meglio non si esaudisce solo in essi come hanno sempre saputo anche gli economisti:

¹Dal discorso di José Mujica, Presidente dell'Uruguay, al Summit delle Nazioni Unite svoltosi a Rio de Janeiro dal 20 al 22 giugno 2012 e disponibile al seguente link:
<https://www.youtube.com/watch?v=TBXNcQrqUoo>.

«l'ipotesi che comunque sottostava alle loro analisi era che l'aumento della ricchezza, e o del benessere economico, anche se non sempre portava ad un "proporzionale aumento di felicità", non portasse comunque ad una diminuzione» (Bruni, 2002, p.3), ciò significa che la questione odierna "economica" *in primis*, ma anche politica e sociale, può essere risolta solo se si guarda alla sottesa questione antropologica. *Antropos* significa letteralmente uomo e discutere di antropologia significa riflettere sulla concezione dell'uomo in quanto da essa scaturiscono e si dispiegano le azioni umane, anche quelle economiche.

Tale tematica risulta essere, però, abbastanza complessa, ma si mostra al contempo urgente rappresentando l'unica via per recuperare la direzione smarrita e ripensare l'agire dell'uomo, prevalentemente quello economico, facendo sì che si incammini verso la sua "coscienza dormiente", verso l'unitarietà e verso la pace.

Da questo punto, muove i passi il mio lavoro di ricerca con l'obiettivo di studiare, tramite alcune analisi di taglio multidisciplinare presenti in letteratura e un'indagine empirica condotta direttamente sul campo, se è praticabile la possibilità di un ripensamento antropologico che parta dalla sfera economica. Nello specifico, tale opzione viene individuata nel paradigma dell'*Economia Civile*. Ovvero in quel modo di interpretare la realtà economica diffusosi convenzionalmente dalla seconda metà del Settecento (ma affonda le sue radici nella prima fase dell'Umanesimo) quando l'università di Napoli Federico II istituì la prima cattedra di Economia (denominata "Cattedra di Meccanica e di Commercio") per la quale Antonio Genovesi ha impartito le "Lezioni di Economia Civile". Tale paradigma si confronta dialetticamente con quello dominante dell'Economia Politica.

Il ragionamento economico civile si incentra sul ruolo della *società civile*, delle istituzioni e della *fiducia* (fede pubblica) e della *rete* di rapporti interpersonali come principali risorse economiche. Genovesi, all'epoca, si è interrogato sul motivo per il quale il Regno di Napoli non fosse progredito come gli altri Stati, pur essendo molto popoloso, con un clima mite, terre che si prestano a diverse colture, buon accesso al mare ideale per il commercio mercantile, giungendo alla conclusione che la miseria e l'infelicità del Regno di Napoli fossero da individuare nella mancanza di *fede pubblica* e di buon costume della sua popolazione e cioè di quella virtù civica fondamentale che consiste nel *rispetto* reciproco e nella ricerca del *bene comune*.

Inoltre, per Genovesi gli uomini agiscono sì mossi dall'*interesse* ma tale interesse significa felicità e si può essere felici solo come conseguenza di una “vita buona”, condotta secondo virtù; il nesso, poi, che lega la vita buona alla pratica delle virtù civili è rappresentato dalla *socialità*, dalla relazionalità.

Il lavoro si compone di due parti: una prima parte a carattere teorico articolata in tre capitoli e una seconda parte empirica che ne include altri tre.

Nel primo capitolo, si intende operare un’osservazione sulla realtà a partire da una disamina della già citata crisi economico-finanziaria e con l’utilizzo dello sguardo di alcuni sociologi contemporanei, al fine di intercettare le disfunzioni, capirne le cause e riflettere sul profilo della società e dell’uomo che ne emergono. La sfera economica, infatti, risulta essere completamente finanziarizzata e la sua crisi sembra stia attraversando tutte le altre sfere in quanto da essa colonizzate. I cardini della crescita, della massimizzazione del profitto e della massimizzazione del tornaconto individuale propri della scienza economica dominante del paradigma dell’Economia Politica e contestuali all’emancipazione industriale, sono divenuti i principi a cui conformare tutti gli altri comportamenti umani. Ne deriva una concezione dell’uomo individualista, egoista, edonista e monodimensionale, il cosiddetto *homo oeconomicus*, e una società permeata dall’incertezza, dal breve termine, dalla frammentazione, in cui i legami sociali non riescono più a trovare uno spazio adeguato. Tuttavia l’uomo e le organizzazioni da egli stesso fondate possono ridursi esclusivamente a questo?

La risposta proviene nel secondo capitolo, partendo da alcuni dati sulle disuguaglianze e da alcune evidenze empiriche concernenti il rapporto negativo tra reddito e felicità, che ci inducono a ragionare su una ripresa del dialogo tra economia ed etica e a renderci conto della “sete” di relazioni che contraddistingue indelebilmente l’uomo, rappresentando la lacuna antropologica corrente. Non prendere in considerazione l’aspetto relazionale e di conseguenza la multidimensionalità dell’uomo provoca, soprattutto in economia, uno sviluppo non integrante e non integrale bensì che emargina e non consente il bene comune e il raggiungimento della felicità dato che questa dipende dalle relazioni con gli altri.

Pertanto, aspirando a trovare delle soluzioni che partano proprio dall’ambito economico si riscopre, nel terzo capitolo, l’esistenza di alcuni beni, qualificati nella relazione e distinti in posizionali e relazionali, e del *principio di reciprocità*, “ciò che va e che torna vicendevolmente” (Bruni, 2006), il quale si pone in tutte le sue forme come

pietra angolare per una scienza economica completa e irrigata dall'elemento mancante delle relazioni ovvero nel passaggio al paradigma dell'Economia Civile. Il ragionamento economico civile può porsi come alternativa perché costruito su un'antropologia ottimista e perché pone al centro del mercato, senza alcuna subordinazione, l'*homo reciprocans* ossia la persona umana in senso pieno.

Passando alla seconda parte della tesi, nel quarto capitolo, mi propongo di verificare se la proposta civile possa effettivamente tradursi in pratica e in breve, se le aziende² possono sopravvivere conciliando il profitto economico e la produzione di relazioni. In particolare, si entra nel dettaglio di un modello economico inteso come espressione speciale dell'Economia Civile: l'Economia di Comunità della Libertà (EdC).

L'EdC è un progetto economico che dal Brasile, dove è nato nel 1991, ha ottenuto seguito rapidamente in tutto il mondo, applicando i principi sperimentati e assurgendo alla fratellanza universale. Per comprenderlo, presento le sue caratteristiche teoriche e pratiche, supportate da alcune testimonianze raccolte riferite all'esperienza dei Poli industriali, "fari dell'EdC", collocati in contesti geografici differenti. In particolare nel quinto capitolo presento i risultati di una ricerca da me svolta in uno di essi, precisamente nel Polo Solidar del Belgio. Tale ricerca è stata condotta in modo tale da fare emergere la *dimensione relazionale* e constatare con mano se un'azienda possa sostenersi pur adottando il *principio di reciprocità*. La scelta del Belgio è legata all'esemplarità del caso e alla volontà di cogliere il senso delle organizzazioni dell'Economia Civile, quali sono quelle dell'EdC, nel centro nevralgico sia economico che politico e sociale di un'Europa bloccata da anni nella crisi.

Nel sesto e ultimo capitolo, analizzo l'azienda belga più grande e approfondisco il punto di vista antropologico in merito a uno dei suoi soci e pionieri dell'EdC in Belgio, l'imprenditore Koen Vanreusel, dimostrando che con un'antropologia ottimista alla base delle azioni economiche si può intraprendere un percorso di *umanizzazione* dell'economia, per un'economia della felicità, un'economia del noi, a misura d'uomo e per l'uomo, affinché il suo scopo principale ritorni a essere quello di provvedere ai mezzi necessari a fare dell'umanità, un'unica grande famiglia.

²Nell'elaborato, i termini azienda e impresa sono utilizzati come sinonimi allo stesso modo di quel che accade nel linguaggio corrente e per semplicità, sebbene sul piano giuridico presentino dei significati distinti.

PARTE I

**Dall'Economia Politica all'Economia Civile:
verso un paradigma della coscienza**

CAPITOLO 1

LA SOCIETÀ CONTEMPORANEA

*«L'epoca della cavalleria è tramontata;
le è succeduta quella dei sofisti, degli economisti e dei calcolatori.»*
(Edmund Burke)

1.1 Riflessioni sulla contemporaneità a partire dalla crisi

Le turbolenze sul mercato azionario cinese nelle prime battute del 2016 minacciano una nuova crisi mondiale. Infatti, secondo quanto sostenuto da diversi analisti, sembrerebbero essere riemersi gli stessi problemi che hanno causato la crisi finanziaria ed economica avviatasi nel 2008 dagli Stati Uniti e poi diffusasi in tutto il mondo; in particolare, George Soros, considerato l'icona per eccellenza della finanza, si è espresso con tali parole:

«La Cina ha un serio problema di adattamento, direi che si può parlare di una crisi. Quando guardo i mercati finanziari, vedo una sfida difficile che mi ricorda la crisi che abbiamo avuto nel 2008.» (Bloomberg, 2016)³.

Sebbene siano trascorsi diversi anni e cambi lo scenario di sfondo, il dibattito sulla crisi si rivela pertanto ancora drammaticamente aperto. L'eventualità che essa si verifichi nuovamente svela l'inadeguatezza degli aggiustamenti legislativi e regolamentari che ne sono seguiti e la difficoltà a trovare risposte agli interrogativi sulla teoria economica *mainstream*⁴ e sulla sua idea di sviluppo, che la stessa crisi ha reso sempre più urgenti tanto da essere al primo posto nelle agende nazionali e internazionali.

Già da tempo, difatti, molti studiosi e non solo quelli appartenenti al campo delle scienze economiche, si stanno chiedendo se lo sviluppo ordinariamente inteso come crescita illimitata di beni e servizi (Pellizzari, 2008) possa effettivamente portare al

³Il video è disponibile al seguente link <http://www.bloomberg.com/news/videos/b/76326859-2c4c-4884-a811-18329f581781>.

⁴Con il termine *mainstream* ci si riferisce alla tendenza dominante all'interno della disciplina economica ovvero l'impianto teorico dell'Economia Politica di stampo neoclassico/marginalista/neokeynesiano. Originariamente, tale termine fu usato dagli economisti Paul Samuelson e William Nordhaus per indicare l'economia insegnata nelle università più importanti (Nordhaus&Samuelson, 2001).

raggiungimento di un maggior benessere⁵ per ognuno e per tutti. Tale questione sembrerebbe scaturire principalmente dalla constatazione di alcuni fenomeni ambivalenti. Da un lato, l'aumento della “torta” mondiale con pesanti ripercussioni sul pianeta:

«L'umanità usa l'equivalente di 1,3 pianeti ogni anno. Ciò significa che oggi la Terra ha bisogno di un anno e quattro mesi per rigenerare quello che usiamo in un anno. Scenari alquanto ottimisti delle Nazioni Unite suggeriscono che se il presente trend della popolazione e del consumo continuasse, entro il 2050 avremo bisogno dell'equivalente di due pianeti per il nostro sostentamento. E naturalmente ne disponiamo solo di uno.» (Global Footprint Network, 2015)⁶;

dall'altro, la promessa della globalizzazione circa una conversione verso un unico sistema ricco, eguale e libero, mediante il progresso tecnico-scientifico, come annunciato da Theodore Levitt nel 1983 nel celebre articolo *The Globalisation of Markets* apparso all'interno dell'Harvard Business Review:

«Una forza di grande potenza, la tecnologia, spinge il mondo verso modelli sempre più uniformi e convergenti. Questa forza ha reso accessibili a tutti le comunicazioni, i trasporti, i viaggi. Essa ha fatto sì che anche nei luoghi più isolati e fra le popolazioni più povere sia finito il richiamo del mondo moderno. Praticamente ogni uomo della terra desidera tutte le cose di cui ha sentito parlare, o che ha potuto vedere o sperimentare grazie alle nuove tecnologie. Da tutto ciò nasce una nuova realtà commerciale, e cioè l'emergere dei mercati globali per i prodotti di consumo standardizzati, di dimensioni inimmaginabili in precedenza.» (Levitt, 1983, p.1),

che risulta essere completamente disattesa se la si accosta alla presenza di grandi masse di popolazione, che nei Paesi in via sviluppo si trovano in una situazione di “povertà subita” (Bruni, 2006) senza disporre del minimo necessario per la sopravvivenza, e all'infelicità dilagante nei Paesi economicamente più sviluppati, dimostrata da una serie di ricerche empiriche note con il nome “Paradosso della felicità” (Easterlin, 1974).

Alla luce di ciò, possiamo pensare di essere in una sorta di *impasse*, di fronte al quale proseguire nella stessa direzione vorrebbe dire giungere deprecabilmente al collasso per implosione, tipico delle crisi entropiche.

Le crisi entropiche sono quelle crisi originate da un conflitto di valori o di identità per le quali, rispetto alle crisi dialettiche, i tradizionali aggiustamenti non sono sufficienti per uscirne, bensì occorrerebbero delle minoranze profetiche che sappiano fornire un

⁵Secondo quanto si legge nel Rapporto della Commissione Salute dell'Osservatorio Europeo su Sistemi e Politiche per la Salute per il 2010, il benessere è lo stato emotivo, mentale, fisico, sociale e spirituale di ben-essere che consente alle persone di raggiungere e mantenere il loro potenziale personale nella società.

⁶http://www.footprintnetwork.org/it/index.php/GFN/page/world_footprint.

supplemento di pensiero: in sostanza, una nuova direzione (Zamagni, 2013). E la crisi del 2008 possiede tutti gli elementi per poterle attribuire una natura entropica e per questo, incede l'ipotesi della necessità di un ripensamento non più procrastinabile dell'agire economico al fine di scongiurare ulteriori crisi che potrebbero sopravvenire una dietro l'altra, come sembra stia già accadendo, e provocare una vera e propria catastrofe:

«Una crisi ci costringe a tornare alle domande; esige da noi risposte nuove o vecchie, purché siano scaturite da un esame diretto, e si trasforma in una catastrofe solo quando noi cerchiamo di farvi fronte con giudizi preconcepiuti, ossia pregiudizi, aggravandola e per di più rinunciando a vivere quell'esperienza della realtà, a utilizzare quell'occasione per riflettere, che la crisi stessa costituisce.» (Arendt, 1991, p.229).

Prima di tentare un ragionamento sulla possibile svolta da porre in essere, risulta fondamentale approfondire le dinamiche di tale crisi⁷. La sua origine è da ricercarsi nei giochi finanziari sul mercato immobiliare noti come mutui *sub-prime*, nell'ambito della "Finanza creativa". Tali mutui, così chiamati perché concessi a soggetti con elevato rischio di insolvibilità, sono stati largamente usati in seguito a due circostanze:

- *la de-regolamentazione finanziaria* introdotta sotto la presidenza di Ronald Reagan nel 1981, con la quale sono state eliminate tutte le regole e i limiti alla libera circolazione dei capitali e che ha avuto come conseguenza nel tempo, l'unificazione di due istituti fino a quel momento tenuti separati: la banca commerciale e la banca d'investimento. La prima si occupa di depositi di denaro ed erogazione di crediti ipotecari, mentre la seconda offre servizi finanziari e gestisce capitali privati. La separazione è stata fortemente voluta dopo la Grande Recessione del 1929, per evitare che le banche esponessero i piccoli risparmiatori al rischio di speculazioni azzardate in Borsa. Metterle insieme, invece, significa per le banche disporre di somme sempre più consistenti da investire, ottenendo così margini di profitto più elevati. Ciò ha permesso e determinato agli inizi degli anni Novanta l'esplosione dei "derivati", strumenti finanziari speculativi il cui valore dipende essenzialmente da una scommessa sul risultato positivo o negativo di un'attività sottostante, finanziaria (titoli di cambio, indici, etc.) o reale (petrolio, oro, etc.);

⁷La crisi, oltre a essere analizzata minuziosamente in una mole smisurata di testi, è raccontata in un interessante film-documentario intitolato "*Inside Job*" uscito nel 2010, vincitore nell'anno successivo dell'Oscar al miglior documentario.

- la *politica monetaria espansiva* adottata dalla Federal Reserve (Banca Centrale degli Stati Uniti) che, diminuendo il tasso di interesse (a 1,5%), ha deciso di ridare fiducia ai mercati e incoraggiare gli investimenti, dopo gli *shock* della cosiddetta “Bolla Internet” del 2000 e degli attentati dell’11 settembre del 2001. Tale decisione ha dato la possibilità alle banche di avere a disposizione una notevole liquidità a basso costo.

Le banche, con un *surplus* di liquidità da riposizionare, si sono poi collegate al mercato immobiliare apparentemente in continua espansione e molto sicuro, producendone una crescita anomala: la “Bolla Immobiliare”. Dal vecchio sistema in cui se una persona decide di acquistare una casa può richiedere un mutuo a tassi fissi e versare periodicamente quanto dovuto alla banca, la quale a sua volta pone molta attenzione prima di concedere il prestito, si passa a un nuovo sistema in cui, al contrario, il mutuo viene concesso facilmente anche a soggetti con profili rischiosi, ma a tassi variabili e ricollocato sul mercato, spezzettato e combinato con altre tipologie di prestiti, sotto forma di “*collateralized debt obligation*” (CDO) e di “*credit default swap*” (CDS, insieme di CDO offerti dalle compagnie assicurative con un costo aggiuntivo che funge da garanzia per eventuali perdite). Successivamente, i CDO e i CDS sono stati venduti a operatori sia pubblici che privati sparsi in tutto il mondo, grazie alla tripla A assegnata dalle Agenzie di rating⁸. Da qui, si è generata una vera e propria catena chiamata “cartolarizzazione” tramite la quale si è creduto che tutto funzionasse al meglio: l’“*American dream*” per molti è divenuto realtà (è popolare la passione degli statunitensi per la casa di proprietà), le banche e gli investitori si sono arricchiti sempre di più, il rischio associato è stato quasi annullato e l’economia reale è ripartita con la riattivazione del mercato edilizio.

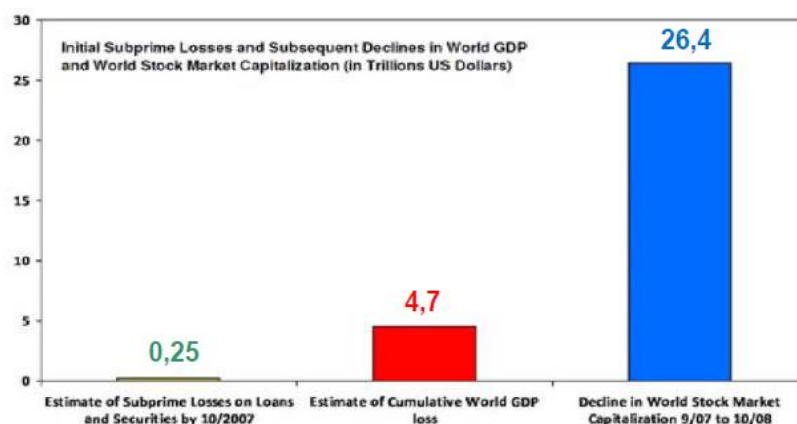
Fino ai primi anni del 2000 quando la Federal Reserve, dinanzi all’incremento vertiginoso dei *sub-prime*, ha deciso di aumentare il tasso di interesse (da 1,5% a 5,25%) facendo registrare un’inversione di tendenza, nei mutui che sono diventati più difficili da pagare, nei prezzi degli immobili che hanno accusato una brusca caduta e di conseguenza, per le banche e per gli investitori che hanno subito delle perdite notevoli.

⁸Le Agenzie di rating sono delle società che assegnano una valutazione detta rating, secondo una scala di simboli e lettere, in merito alla capacità delle società, che operano sul mercato finanziario, di rimborsare effettivamente i titoli emessi.

Le più importanti sono la Standard&Poor's, Moody's Investor Service e Fitch Ratings.

Il 15 settembre 2008 la banca statunitense Lehman Brother's ha annunciato il suo fallimento⁹, aprendo così il “vaso di Pandora”: decine di trilioni di dollari sono andati in fumo, generando una crisi finanziaria e reale di portata globale (Figura 1.1).

Figura 1.1 - Perdite finanziarie e reali



Fonte: Riadattamento dei dati estratti da *IMF Global Financial Stability Report* e *World Economic Outlook November Updates and Estimates: World Federation of Exchanges* del 2008 in Blanchard, 2009.

A causa della globalizzazione dei mercati, la crisi finanziaria si è trasferita poi agli altri Paesi (effetto domino), contagiando anche l'economia reale con un forte crollo dei consumi, fallimenti delle aziende, disoccupazione a livelli record (senza essersi per giunta ancora arrestata), inflazione e stretta creditizia (*credith crunch*) altissime.

E, paradossalmente, i responsabili sono stati premiati con ulteriori cariche e *bonus*: uno dei casi più emblematici è stato quello dell'American International Group (AIG), la più grande compagnia assicurativa al mondo, salvata con uno stanziamento pubblico di 173 miliardi di dollari e che ha assegnato ai dirigenti del reparto ritenuto colpevole di aver fatto precipitare la crisi, un *bonus* pari a 165 milioni di dollari (Sandel, 2015).

Ci appare evidente che con l'esplosione della crisi siano emersi l'atteggiamento abbastanza avido del *management* nella gestione del denaro e dei rischi, detto “effetto *greed*” e suffragato dalla diffusa teoria dell'agenzia di Michael Jensen e William H. Meckling¹⁰ e dalla metodologia delle *best practices*, secondo la quale i modelli e i comportamenti di successo adottati dalle multinazionali diventano l'unica modalità vincente (*one way*) e da imitare (Fois&Martina, 2009), e, ancor più importante, la

⁹http://www.lehman.com/press/pdf_2008/091508_lbhi_chapter11_announce.pdf.

¹⁰La teoria dell'agenzia concerne la separazione tra proprietà e controllo: il *principal*, che detiene il potere volitivo e i diritti di proprietà sul complesso degli *asset* aziendali, e l'*agent*, chiamato a gestire le risorse per conto del proprietario (Pugliese, 2008).

profondità dell'intreccio degli istituti bancari e finanziari con ogni altro aspetto dell'economia.

1.2 La società del rischio

In tale prospettiva, si inserisce l'analisi del sociologo tedesco Ulrich Beck. Egli indica come attualmente la produzione di ricchezza sia ormai legata alla produzione dei rischi. Il sistema industriale si nutre dei problemi che esso stesso produce: la denuncia dei rischi, per esempio ambientali, si rivela non solo critica, è anche un fattore di progresso, come risulta dalla crescita del corrispondente settore e della spesa pubblica per la difesa dell'ambiente (Beck, 1986). Inoltre, se la globalizzazione attribuisce alle imprese un nuovo potere, non solo nell'organizzazione dell'economia, ma anche in quella della società, è quasi naturale pensare che la stessa concezione di rischio utilizzata in campo finanziario per calcolare i possibili esiti degli investimenti, invada qualsiasi attività umana fino a divenire una condizione strutturale della società stessa:

«Il sistema di coordinate con cui vita e pensiero sono legati nella modernità industriale [...] la fiducia nella scienza e nel progresso, comincia a vacillare, ed emerge un nuovo chiaroscuro di opportunità e rischi: i contorni della società del rischio.» (Beck, 1986, p. 20).

La società odierna si presenta dunque pervasa in tutti i livelli dal rischio, a tal punto da parlare di finanziarizzazione della società: la finanza non ha solamente assorbito l'intero ambito economico, ma ha contribuito a modellare le mappe cognitive e il sistema dei valori degli individui (Zamagni, 2008). E quando il rischio è percepito come onnipresente, sostiene Beck, le reazioni possibili sono tre: l'ignoranza, l'apatia e la trasformazione. La terza reazione costituisce il tema centrale della sua "teoria sulla società del rischio" (Beck, 2012) connessa al contrasto tra la capacità di ricchezza di cui gode la società contemporanea rispetto alle precedenti e i rischi e gli effetti con cui deve confrontarsi, che risultano essere del tutto incontrollabili con i sistemi di calcolo noti e sperimentati. Tali rischi «*che da alcuni anni preoccupano l'opinione pubblica hanno una nuova qualità*» (Beck, 1986, p.28) e sfuggono perciò al controllo degli Stati: basti pensare, restando nella tematica ambientale, alla limitazione dei danni in caso di un notevole innalzamento generalizzato della temperatura del pianeta, che potrebbe rivelarsi un compito superiore alle capacità del genere umano e delle sue istituzioni, tanto da supporre che il principio di legittimazione dell'ordine statale sia caduto (una

dimostrazione eclatante, diventandone poi il simbolo, è la nube di Chernobyl del 1986, lo stesso anno di diffusione della teoria di Beck). I meccanismi di governo generale che, per le esigenze del contesto globale, sono connessi trasversalmente dagli attori economici transnazionali, sembrerebbero condizionati e asserviti a questi *global player* e non più garanti della protezione verso i cittadini (Beck, 1977). Del resto, se sfumano le linee divisorie tra le società ed emerge l'incapacità degli Stati di garantire la sicurezza interna ed esterna, viene forse meno anche il dovere di ubbidienza dei cittadini e ne si accresce la vulnerabilità e l'incertezza.

Possiamo riassumere le caratteristiche fondamentali di queste nuove tipologie di rischi in:

- *delocalizzazione*, nel senso che le cause e gli effetti non possono essere limitati a un singolo ambito in quanto assumono tre dimensioni ovvero: *spaziale* perché i nuovi rischi vanno al di là dei confini nazionali, *temporale* perché non se ne riesce a determinare l'esatta durata e *sociale* perché risulta sempre più difficile comprendere le sfere sociali effettivamente colpite;
- *non calcolabilità delle conseguenze*, legata fundamentalmente ai limiti di conoscibilità dei rischi contemporanei;
- *non compensabilità dei danni*, che genera la crisi del *principio di assicurazione* basato su un meccanismo di compensazione dei danni eventualmente prodottisi, a favore del principio di *prevenzione* che cerca di evitarli. L'analisi del *principio di assicurazione* porta Beck a includere nei rischi anche quello politico del terrorismo internazionale, prodotto intenzionalmente dall'uomo e, perciò, maggiormente insidioso rispetto al rischio economico e al rischio ecologico (Campesi, 2009). Per il sociologo tedesco, l'effetto devastante dell'attentato alle Torri Gemelle dell'11 settembre del 2001 è più che altro relativo alla rottura simbolica che ha provocato, minando le capacità difensive delle società e creando un'aspettativa della catastrofe, pericolosa più della catastrofe stessa: difatti, rischio e catastrofe sono ineludibilmente distinti. Rischio non è sinonimo di catastrofe, ma piuttosto un'anticipazione:

«i rischi sono sempre eventi futuri che forse ci attendono, che ci minacciano. Ma poiché questa minaccia determina le nostre aspettative, occupa le nostre menti e guida le nostre azioni, diventa una forza politica che cambia il mondo» (Beck, 2008, p.18).

L'oggettivazione dei rischi dipende così dalla percezione e dalla messa in scena: la possibilità che ci sia un attentato rappresenta una minaccia costante che, seppur in stato

di pace, crea una situazione in cui lo stato di “guerra sentita” viene massimizzato (Beck, 2008).

Con l’individuazione della diversa natura dei rischi contemporanei, Beck propone una lettura della crisi e della realtà come “modernità riflessiva”¹¹ in cui l’idea di *riflessività* si lega alla non conoscibilità di tutti quei rischi impliciti e derivanti dallo sviluppo tecnologico e industriale (Beck, 2008). Per quanto concerne il rapporto tra conoscenza e non-conoscenza, possiamo individuare due fasi: una prima, semplice e una seconda, per l’appunto, riflessiva. Nella prima fase si presuppone un futuro simile al presente, nel quale l’incertezza auto-generata viene gestita mediante il perfezionamento dei modelli matematici del rischio che vanno a potenziare il livello di sicurezza dell’economia e della società. Nella seconda, conseguenza collaterale dei successi della prima fase, ci si scontra con una serie di incognite indeterminabili che vanno a ledere le basi del tradizionale approccio razionale al rischio. In seguito a questo, nascerebbe il “capitalismo mondiale del rischio” radicato in un’insipienza sociale e politica generale, fronteggiabile solo con la mobilitazione di nuove energie, sociali e politiche.

«Com’è possibile impedire, minimizzare, drammatizzare, canalizzare i rischi e i pericoli prodotti sistematicamente come parte del processo di modernizzazione? E quando si presentano sotto forma di “effetti latenti collaterali”, come limitarli, diluirli distribuendoli in modo che non ostacolino il processo di modernizzazione né travalichino i confini di ciò che è considerato “tollerabile” dal punto di vista ecologico, medico, psicologico e sociale? [...] Il processo di modernizzazione diventa “riflessivo”, si fa tema e problema di se stesso.» (Beck, 1986, pp.25-27).

La teoria sociale di Beck ci mostra come la rivoluzione tecnico-scientifica, con cui sta giocando la finanza, abbia plasmato «*una società mondiale senza Stato mondiale e senza governo mondiale*» (Beck, 1977, p.26), considerandola un unico grande mercato.

1.3 La società fluida

All’interno di questo unico e grande mercato gestito dall’iper-spazio globale, il sociologo polacco Zygmunt Bauman, uno dei più autorevoli pensatori contemporanei, osserva che si è sempre più lusingati, incitati o costretti a pubblicizzare delle merci che siano attraenti e desiderabili e tali merci sono nient’altro che gli individui stessi:

¹¹Diversa da quella dei sociologi inglesi Anthony Giddens e Scott Lash, i quali parlano di modernità riflessiva come presa di coscienza dei propri eccessi e della spirale viziosa di assoggettamento distruttivo (Toscano, 2006).

«oggi la parola merce può essere estesa, non più solo all'abbigliamento, ai prodotti alimentari, a tutto ciò che è esposto in una bancarella di mercato, ma anche al lavoro, a chi cerca un lavoro, un o una partner di vita, etc, e come merce si ha la necessità di essere sempre attraenti agli occhi dei potenziali acquirenti.» (Bauman, 2008, p.9).

A parere di Bauman, stiamo assistendo a un processo di individualizzazione consumistica per mano della finanza e nel totale silenzio della politica, che collocandosi al posto degli obblighi etici, religiosi e normativi a cui gli uomini hanno risposto in precedenza, spinge a essere soli, performanti, fattivi e con un unico valore cardinale: il denaro. Ragion per cui, consumare diviene un modo per costruire la propria identità, *«consumo dunque sono»* (Bauman, 2008), *«per essere individui, nella società degli individui, bisogna tirar fuori i soldi, un sacco di soldi»* (Bauman, 2006, p.15).

Bauman definisce tale condizione come “liquida” poiché alla maniera dei liquidi non è in grado di conservare a lungo la medesima forma, mutando repentinamente e meccanicamente, e muovendosi con estrema facilità. Tuttavia, senza alcun riferimento “solido”, la società e i suoi componenti “liquidi” sono costretti a confrontarsi con tutta una serie di minacce indeterminabili e imprevedibili che generano insicurezza, ansia, impotenza, fragilità, sospetto.

La liquidità, cambiando l'idea del tempo e dello spazio, provoca conseguenze enormi sulle personalità:

«Quella fastidiosa incertezza e quella confusione opprimente, che la velocità avrebbe dovuto spazzare via, si rifiutano di sparire.» (Bauman, 2010, p.13).

Il rapporto tra individuo e merce solitamente contraddistinto da una data di scadenza si riflette nei rapporti tra gli individui e al pari essi divengono precari, incerti: si declassa la qualità per la quantità, la durabilità per la transitorietà.

La *flessibilità* che si richiede in termini di spostamenti continui, improvvisi e non lineari spezza la freccia del tempo: il breve termine prende il posto del lungo termine e non ci sono più traiettorie definitive (Sennett, 2003) proprio perché qualsiasi forma deve essere duttile, qualsiasi situazione temporanea, qualsiasi configurazione soggetta a riconfigurazione (Bauman, 2007) in una corsa frenetica da un bisogno al suo appagamento per passare a un altro bisogno ancora. Ecco perché in un simile sfondo continuamente ristrutturato, può essere quasi spontaneo accomunare gli investimenti

alle relazioni: «*il mercato proietta l'ombra gigantesca del consumismo sull'intera Lebenswelt*» (Bauman, 2006, p.95). La perenne mobilità genera la paura di essere trattenuti e di essere legati, che Bauman chiarisce con l'ausilio di quattro figure significative:

- *il flauter*, il presunto bighellone, che trascorre il tempo svagandosi, per esempio nei centri commerciali, restando indifferente a qualsiasi altra attività che non sia di svago e che comporti impegno;
- *il vagabondo*, riluttante a fermarsi in un posto e senza alcuna precisa destinazione, per evitare qualsiasi tipo di controllo;
- *il turista*, che è sempre in movimento come il vagabondo, ma differisce da questi per il suo scopo di provare nuove esperienze da abbandonare quando ha voglia, ritornando nella sua casa;
- *il giocatore*, colui che vive nel mondo del gioco, dove si ponderano le mosse per poter vincere la partita e dove non esistono i doveri, ma solo fortuna o sfortuna.

Nell'opera *Il disagio della postmodernità* (2007), Bauman approfondisce le figure del vagabondo e del turista, affermando che sono le più rappresentative della contemporaneità dato che il primo è in movimento perché trova il mondo insopportabilmente inospitale e il secondo perché lo trova irresistibilmente attraente, e scrive:

«I destini esistenziali di ognuno di noi si trovano collocati lungo un continuum a uno dei cui poli sta la figura del “turista perfetto”, e all'altro la figura del vagabondo senza speranza. Il punto del continuum sul quale ci troviamo dipende da un'unica variabile, strettamente correlata a tutti gli altri indici di dignità, di onori sociali, nonché alla possibilità di accedere a tutti gli altri valori socialmente apprezzati e quindi desiderabili. Tale variabile è la libertà di scelta dei percorsi esistenziali. Secondo me, la libertà di scelta è il principale e decisivo fattore stratificante della società odierna. Più grande è la libertà di scelta posseduta, più alta è la carica occupata nella gerarchia sociale. Le differenziazioni sociali postmoderne si misurano con il ventaglio delle opzioni realistiche.» (Bauman, 2007, p.104).

In breve, quanto peggio se la passa il vagabondo, tanto meglio vive il turista (Minestrone, 2006), «*la modernità liquida è una civiltà dell'eccesso, dell'esubero, dello scarto e dello smaltimento dei rifiuti*» (Bauman, 2005, p.120). Lo scarto anche dei poveri, totalmente inutili per la società liquida dei consumi visto che non sono in grado di essere all'altezza delle aspettative consumistiche. Tali aspettative sono divulgate di

continuo dai *mass media* con la creazione di un *network* che annulla il confine tra pubblico e privato e vietando qualsiasi alternativa. In tal senso, vale la pena riportare la metafora dei “microfoni nei confessionali” come segue:

«Il confessionale è il simbolo del luogo più intimo, del segreto più intimo che voi volete far custodire solo a Dio, o a un amico molto selezionato con cui decidete di confidarvi. Normalmente il confessionale garantisce questa estrema intimità. Immaginate che nel confessionale vengano messi dei microfoni, e che il vostro segreto venga divulgato attraverso degli altoparlanti in una piazza. Immaginate questa situazione: è esattamente quello che sta succedendo oggi.» (Bauman, 2011, p.1).

Il membro ideale di tale società è l'individuo sottomesso alle istanze consumistiche, che il filosofo, sociologo e politologo tedesco Herbert Marcuse chiama “l'uomo a una dimensione”.

L'uomo a una sola dimensione non riesce a immaginare una cornice diversa da quella che vive, è talmente alienato nella spirale consumistica da identificare ciò che è con ciò che deve essere e non avvertire i condizionamenti a cui è sottoposto, «*una confortevole, levigata, ragionevole, democratica non-libertà prevale nella civiltà industriale avanzata, segno di progresso tecnico*» (Marcuse, 1991, p.21). E se per assurdo si provasse a spegnere il *network* e concedere, anche per un giorno soltanto, l'opportunità di pensare e conoscere se stessi e il mondo, si scoprirebbe il vuoto dell'*interregnum* di Gramsci: i vecchi modi di agire e di gestire si rivelano inadatti alle situazioni che adesso si presentano e, nello stesso tempo, ancora non se ne riescono a creare dei nuovi, dato che si è immersi nella più totale ignoranza (Bauman, 2012) e nella reificata omologazione.

Riassumendo, la frammentarietà e la discontinuità che caratterizzano i rapporti odierni implicherebbero un'incapacità morale e politica degli uomini; il compito di condurre una vita piacevole e confortevole (il che non vuol dire per forza felice) a essi assegnato, tende a renderli “leggeri”, dispensandoli dal giudizio morale e dal significato morale. Insomma, dalla responsabilità (Bauman, 2010).

1.4 La trasformazione postmoderna e la fine della modernità

In un mondo così frammentato e accelerato dove tutto si svuota del suo intrinseco spessore, possiamo individuare anche una sostanziale differenza nel modo di intendere il lavoro. La sostituzione del lavoro umano con la robotica e la telematica ha certamente

permesso di produrre di più con meno sforzi, ma ha reso inutile una serie di lavori, liberando di conseguenza forza lavoro. Essa è stata, poi, occupata in nuovi campi “non foss’altro che nel tempo libero” (Stoleru, 1986), con la remunerazione di attività che fino a quel momento non appartenevano alla sfera economica. André Gorz, sociologo francese e padre dell’ecologia politica¹², commenta tale metamorfosi nel seguente modo:

«La tecnicizzazione, la reificazione, la monetarizzazione dei rapporti hanno il loro ancoraggio culturale in questa tecnica del pensare nella quale le operazioni funzionano senza l’implicazione del soggetto e i soggetti, assenti, sono incapaci di dar conto di se stessi [...] una civiltà in cui una formidabile inventiva tecnica va di pari passo con la degradazione dell’arte di vivere, della comunicatività, della spontaneità. Poiché al vissuto è interdetta la parola, una cultura tecnicista porta con sé quell’ “incultura del vivere”.» (Gorz, 1992, p.140).

Sembrerebbe che il mercato si sia gradualmente imposto come fonte incontestabile e dimostrabile di certezze e di tutela e che il calcolo contabile sul quale è fondato, insediandosi in tutte le attività umane, le abbia tramutate in un lavoro: anche le dimensioni della vita più autentiche, come l’amore, l’amicizia, il dono sono distorte e corrotte dalla logica produttivistica tanto da sfociare nelle pratiche della prostituzione, dell’utero in affitto, della vendita degli organi e così via.

Per Gorz, si sta assistendo all’irrazionalizzazione della razionalità e l’informatizzazione dei processi produttivi può, a tutti gli effetti, essere considerata come la causa scatenante della già accennata crisi. Se la quantità di lavoro necessaria a realizzare un bene diminuisce, contestualmente, deve aumentare la produttività del lavoratore per consentire al capitale di mantenere intatta la sua redditività; l’aumento di produttività si imbatte così nei due limiti insuperabili della produttività oraria e dell’assorbimento della produzione da parte del mercato, che non possono crescere all’infinito. Da qui, si spiega la propensione a capitalizzare ambiti diversi e il *boom* finanziario: il lavoro viene posto a cardine dell’esistenza, insieme mezzo e fine supremo.

Gorz critica pertanto la teoria *mainstream* a partire dal lavoro mercificato, chiarendo:

«Il lavoro, così come lo intendiamo, non è una categoria antropologica: è un concetto inventato alla fine del XVIII secolo. Hannah Arendt ricorda che, nella

¹²Dalla definizione di Gorz, «*si appoggia sullo studio scientifico dell’ecosistema, cerca di determinare scientificamente le tecniche e le soglie di inquinamento ecologicamente sostenibili, cioè le condizioni e i limiti entro i quali lo sviluppo della tecnosfera industriale può essere perseguito senza compromettere le capacità autogeniatrici dell’ecosfera*» (Gorz, 2009, p.46), sviluppando una specifica tecnologia politica che regoli i comportamenti economici.

Grecia antica, il lavoro designava le attività necessarie alla vita [...]. Il lavoro, come è inteso oggi, era riservato agli schiavi e alle donne. Era considerato il contrario della libertà. [...] Nel XVIII secolo comincia a prendere corpo una concezione differente. Il lavoro comincia a essere compreso come un'attività che trasforma e domina la natura, non come un'attività che si sottomette ad essa. Di più, l'eliminazione progressiva delle industrie domestiche - in particolare dei tessitori - da parte delle manifatture fa apparire il lavoro come un'attività sociale, socialmente determinata e divisa.» (Gorz, 2009, p.123)

e si concentra sull'espertocrazia, la quale spoglia la collettività del potere decisionale e lo conferisce a poche persone.

Con l'impiego della razionalità economica il rapporto tra lavoro e bisogni è stato trasformato: il lavoro si è emancipato dalle necessità umane e sottomesso alla logica industriale, secondo cui si produce per il mercato, scegliendo le attività in funzione di quel che è più conveniente e più profittevole e determinando un distacco dal vissuto del lavoro, dal piacere-dispiacere di svolgerlo, dal rapporto affettivo-estetico (Gorz, 2009). I lavoratori non possono fare altro che convertirsi e entrare a far parte di tale macchina gigante, il cui tratto caratteristico è programmare per poter controllare per il semplice motivo che più si controlla, più si guadagna. Il calcolo ha fatto presa su tutte le attività umane tanto da determinare l'assorbimento dell'intera società da parte dell'economia.

Dalle analisi sociologiche fin qui esposte, si configura una società di speculatori, di consumatori e di lavoratori in cui emerge un uomo soggiogato dalle sue stesse creazioni, le quali peraltro, paiono aver assunto vita propria, rendendolo un automa. Del resto, comunemente si afferma che *«la macchina ha gettato a terra il conducente e corre cieca nello spazio»* (Horkheimer, 1969, p.113) e che *«l'uomo postmoderno ha smesso di aspettare Godot¹³»* (Kvale, 1992, p.38).

Il concetto di postmoderno viene di sovente utilizzato per interpretare il momento e

¹³«*En Attendant Godot*» (Aspettando Godot) è l'opera teatrale più famosa di Samuel Beckett. Ci sono due uomini vestiti da vagabondi, Estragone e Vladimir, che si trovano tutti i giorni sotto un albero in aperta campagna ad aspettare un certo Godot che ha dato loro appuntamento. I due non sanno neanche esattamente chi sia questo Godot, ma credono che quando arriverà li porterà a casa sua, darà loro qualcosa di caldo da mangiare e li farà dormire all'asciutto. Però, Godot, non arriva mai nonostante un messaggero prometta tutti i giorni che giungerà l'indomani. Fine. (Beckett, 1968). L'attesa di Godot, che può essere Dio, la felicità o altro, rappresenta allegoricamente l'inutile ma sperata attesa dell'uomo di oggi di un qualcosa che dia senso all'esistenza senza però agire in alcun modo: l'unica cosa da fare a seguito di tutto quello che di drammatico è successo nei decenni precedenti, dai totalitarismi, alle guerre mondiali, dai genocidi, alle bombe atomiche. Esempari, in questo senso, sono la battuta di Vladimir quasi in apertura: *«D'altra parte, a che serve scoraggiarsi adesso, dico io. Bisognava pensarci secoli fa, verso il 1900.»* (Beckett, 1968) e quella di Estragone nel secondo atto: *«Ecco, adesso ricordo, ieri sera abbiamo chiacchierato del più e del meno. Sarà mezzo secolo che non facciamo altro».* (Beckett, 1968).

l'uomo contemporanei. Tale termine, e anche il termine Postmodernità, viene adoperato per la prima volta con una certa nitidezza da Jean-François Lyotard, nel saggio *La condition postmoderne* del 1979, come condizione del sapere nelle società più sviluppate, stato della cultura dopo le trasformazioni subite dalle regole dei giochi della scienza, della letteratura e delle arti a partire dalla fine del XIX secolo, fine delle grandi meta-narrazioni o grandi ideologie (illuminista, idealista, marxista, cristiana, capitalistica). Quelle stesse meta-narrazioni che cercano di dare una spiegazione unica e universale della realtà:

«non sono miti, [...]. Certo, come i miti essi mirano a legittimare istituzioni e pratiche sociali e politiche, legislazioni, etiche, modi di pensare. A differenza dei miti, tuttavia, non cercano questa legittimità in un atto originale fondatore, ma in un futuro di cui si vuole l'avvento, in altre parole in un'idea da realizzare. Questa idea (di libertà, di "lumi"; di socialismo ecc.) ha un valore legittimante perché è universale.». (Lyotard, 1979, p.6).

Lyotard ha collocato tale tramonto negli ultimi cinquant'anni, durante i quali la razionalità del reale fu inficiata da Auschwitz, la rivoluzione proletaria fu invalidata da Stalin, il liberalismo parlamentare e l'emancipazione della democrazia furono confutati dal Sessantotto, la dottrina del liberismo economico dalle crisi economiche ricorrenti. La Postmodernità, pertanto, risulta essere non solo un'epoca che segue cronologicamente la Modernità (seppur siano necessarie le periodizzazioni), ma ne rappresenta la sua deriva o il suo dissolvimento (Maniscalco&Mongardini, 1989), la "fine della modernità", rinunciando alla ricerca di una definizione teorica univoca. Si potrebbe quasi immaginarla come un grande contenitore nel quale ognuno si sente libero di avanzare la propria interpretazione, "ognuno può fare ciò che vuole", "non c'è una verità, ma molte verità", "è giusto ciò che piace", "ognuno ha la sua idea e non deve essere imposta agli altri", "giovane è bello" (Fantoni, 2009). Da ciò derivano alcuni principi chiave:

- *il principio differenza*, enunciato come diritto alla diversificazione e alla molteplicità, «*il massimo dell'uguaglianza è la possibilità di essere diversi*» (Vattimo, 1990, p.83);
- *il principio tolleranza*, per evitare esclusioni in una società sempre più multietnica;
- *il disincanto*, la fine del regno dell'invisibile, la fine della dipendenza della sfera umana dall'ordine del divino, l'uscita dalla religione, la morte di Dio.

Per tutti questi motivi, come Friedrich Nietzsche aveva profetizzato già nel 1888, l'uomo postmoderno potrebbe essere realmente l'uomo del nichilismo in cui «i valori supremi si svalutano. Manca lo scopo. Manca la risposta al perché?». Nietzsche ha scritto:

«Descrivo ciò che verrà: l'avvento del nichilismo. Posso descriverlo ora perché si produce qualcosa di necessario: i segni di ciò sono dappertutto, ormai non mancano per questi segni che gli occhi.» (Nietzsche, 1992 [1888], p.7).

La grande madre del nichilismo, secondo il filosofo tedesco, è la stessa civiltà occidentale con la sua logica, pensata fino in fondo, dei grandi valori e ideali, divenutane oggi la stessa vittima (Nietzsche, 1992 [1888]). Così, si delineerebbe un uomo che non ha più un'anima immortale e una coscienza, ma che appare in una storia in cui tutto, mediante l'uso dei nuovi mezzi di comunicazione, tende ad appiattirsi sul piano della contemporaneità e della simultaneità, producendo una de-storicizzazione dell'esperienza (Vattimo, 1985) e per di più, una storia che non ha né la memoria del passato né un progetto per il futuro, stringendosi così in un presente del tutto evanescente e privo di senso.

1.5 L'insensata modernità¹⁴

Secondo alcuni autori, le radici di tutti i cambiamenti epocali odierni sono riconducibili all'emancipazione dell'uomo dalle forme di asservimento che caratterizzavano le epoche precedenti (Fantoni, 2009), fortemente voluta nel Settecento con l'Illuminismo e chiamata Modernità. Una liberazione concepita come potere dell'uomo sul mondo e sulla natura:

«La natura non è un oggetto da contemplare serenamente, è piuttosto il riluttante materiale che noi dobbiamo dominare e soggiogare [...] Noi possediamo una vera comprensione di un oggetto soltanto quando lo teniamo, per così dire, tra le mani in modo da poterne disporre a piacimento» (Cassirer, 1978, p.16),

mediante la scienza e la tecnica che, a partire dalla rivoluzione galileiana del Seicento, si sono sancite come unico e universale modello di conoscenza della realtà con l'uso della ragione. Non si ricerca più in un Dio la responsabilità dell'ordine degli eventi, ma

¹⁴Bevilacqua P. (a cura di) (2014), *Pasolini. L'insensata modernità*, Jaca Book, Milano.

la si attribuisce all'uomo che, grazie al suo pensiero calcolatore, diventa unico artefice del proprio destino e di quello del mondo intero:

«Tra il 1780 e 1850, in meno di tre generazioni, una profonda rivoluzione che non aveva precedenti nella storia dell'umanità, cambiò il volto dell'Inghilterra. Da allora il mondo non fu più lo stesso. Gli storici hanno sovente usato ed abusato del termine "rivoluzione" per significare un mutamento radicale, ma nessuna rivoluzione è mai stata così drammaticamente rivoluzionaria come la Rivoluzione Industriale, salvo la rivoluzione neolitica. Ambedue queste rivoluzioni cambiarono, per così dire, il corso della storia, creando ciascuna di esse una discontinuità nel processo storico. La rivoluzione neolitica, che avvenne tra l'8.000 e il 2.500 a. C., trasformò l'umanità da un insieme slegato di bande di cacciatori "piccoli, brutali e malvagi" in un insieme di più o meno interdipendenti società agricole. La rivoluzione Industriale trasformò l'uomo da agricoltore e pastore in manipolatore di macchine azionate da energia inanimata.» (Cipolla, 1974, pp.321-322).

Una rivoluzione che dall'Inghilterra agli altri Paesi dà avvio al progresso basato sulla *ratio* giunto sino a oggi e teorizzato nel paradigma dell'Economia Politica dove, per paradigma si intende “un modo di guardare la realtà”, “una finestra sulla realtà” e tratto da Thomas Kuhn:

«con tale termine, voglio indicare conquiste scientifiche universalmente riconosciute, le quali, per un certo periodo, forniscono un modello di problemi e soluzioni accettabili a coloro che praticano un certo campo di ricerca» (Kuhn, 1978, p.10),

mentre per Economia Politica, la prima forma di economia come disciplina scientifica autonoma di cui l'opera *Indagine sulla natura e sulle cause della ricchezza delle nazioni* di Adam Smith del 1776 ne rappresenta il primo trattato organico. Di seguito ripercorriamo brevemente le principali tappe della storia di tale pensiero economico.

Adam Smith, docente di filosofia morale presso l'università di Edimburgo, illustra come gli individui agendo all'interno di un mercato libero da cavilli istituzionali e mossi esclusivamente dal proprio interesse, concorrerebbero allo sviluppo generale complessivo:

«non è dalla benevolenza del macellaio, del birraio o del fornaio che ci dobbiamo aspettare la cena, ma dal fatto che essi perseguono il proprio interesse [...] ciascuno è condotto da una mano invisibile a promuovere un fine che non era parte delle sue intenzioni» (Smith, 1975 [1776], p.92).

La ricchezza materiale, individuale e totale, deriverebbe da un'organizzazione della produzione caratterizzata dalla divisione del lavoro e facente capo ai capitalisti-proprietari delle imprese in competizione tra loro: se un'operazione viene suddivisa in

un certo numero di operazioni più piccole e affidate a individui diversi, ne si aumentano l'efficienza e il quantitativo prodotto, che per questa ragione può essere offerto a prezzi molto bassi. E il mercato in questa sequenza infinita si allargherebbe e funzionerebbe per aggiustamento spontaneo - la "mano invisibile" - con la conseguenza che i beni e i servizi non andranno più a soddisfare dei bisogni, ma assumerebbero il valore del lavoro che "possono comandare", in essi quindi incorporato.

Le teorie economiche successive a Smith (o anche dette neoclassiche), a poco a poco, hanno sostituito il valore d'uso con il valore di scambio definito nel prezzo e hanno sottratto l'agire economico a qualsiasi valutazione etica. In questo modo è nato l'*homo oeconomicus* (dal greco *oikeo*, "abito, amministro beni"), colui che vive razionalmente e amoralmente scegliendo, tramite calcolo, l'alternativa migliore, e si sono affermate le teorie che danno corpo alla scienza economica attuale:

- *l'utilitarismo* del filosofo, giurista ed economista inglese Jeremy Bentham, che considera l'utilità come "proprietà di ogni oggetto per mezzo della quale esso tende a produrre beneficio, vantaggio, piacere, bene", riducendola a sinonimo di benessere e di felicità fino a parlare di "pubblica felicità" o bene totale come somma dei piaceri individuali:

$$\sum_{i=1}^n b_i = b_1 + b_2 + \dots + b_n$$

in cui b sta per utilità-bene di un determinato individuo (1, 2, ..., n) e in cui se si annulla uno dei termini, essendo una somma, il risultato resta positivo.

Tale semplice espressione matematica mostra la strategia massimizzatrice dell'apparato neoclassico e come il sommo bene per l'*homo oeconomicus* diventa massimizzare la propria utilità se consumatore, massimizzare il profitto se produttore e quindi impresa, per le nazioni massimizzare il bene totale;

- *la teoria marginalista* con l'economista e logico inglese William Stanley Jevons e l'economista e politologo Matteo Pantaleoni in particolare, i quali hanno ripreso il pensiero di Bentham e hanno posto alla base del paradigma dell'*homo oeconomicus* gli assiomi di razionalità economica, individualismo, strumentalità e scelta razionale.

«La scienza economica consiste nelle leggi della ricchezza, scientificamente dedotte dall'ipotesi che gli uomini siano mossi ad agire esclusivamente dal desiderio di conseguire la massima possibile soddisfazione dei loro bisogni mediante il minore possibile sacrificio individuale. Questa ipotesi acconciamente

chiamasi la premessa edonistica dell'economia, inquantoché ogni teorema economico può esporsi in forma di conclusione di un sillogismo, che abbia per premessa maggiore o minore l'ipotesi edonistica e per altra premessa un dato di fatto.» (Pantaleoni, 1970, p.7);

- la *fondazione epistemologica* dell'ingegnere, economista e sociologo Vilfredo Pareto, che intende conservare all'interno dello studio economico la sola relazione uomo-bene, lasciando le altre relazioni alle discipline come la sociologia e la psicologia;
- infine, la *teoria del "non-tuismo"* dell'economista, storico e critico letterario inglese Philip Wicksteed da cui discende la celebre "economia di Robinson Crusoe". Robinson Crusoe è il prototipo dell'agente economico che decide come utilizzare le sue risorse scarse, per ottenere la massima utilità individuale. Nell'isola deserta, infatti, deve stabilire quanto tempo impiegare nel riposo, quanto nella caccia, quanto nella coltivazione del terreno (Bruni, 2000). Dalla sua economia, Lionel Robbins prende spunto per dare un'esplicitazione formale alla scienza economica come scienza della scarsità:

«scienza che studia la condotta umana nel momento in cui, data una graduatoria di obiettivi, si devono operare delle scelte su mezzi scarsi applicabili ad usi alternativi»¹⁵.

L'economia prende il distacco così dall'etica e dalla politica appellandosi al *Non Overlapping Magisteria* - NOMA: le tre sfere che qualificano una società ovvero l'economia, l'etica e la politica rispettivamente il regno dei mezzi, il regno dei valori e il regno dei fini non sono più sovrapposte.

In realtà, Niccolò Machiavelli, già nel Cinquecento nel corso del quale l'Italia è caduta nelle mani degli eserciti stranieri, ha reso la politica un ambito autonomo con *Il Principe* (1513), colui che libera dai conflitti distruttivi scatenati dagli uomini se lasciati liberi, perché essi sono «*ingrati, volubili, simulatori e dissimulanti, fuggitori di pericoli, cupi di guadagno*» (Macchiavelli, 1992 [1513], p.282).

Più tardi, una prima deroga morale al ragionamento economico si è avuta con Thomas Hobbes e le sue due opere *De cive* (1642) e *Il Leviatano* (1651). Hobbes, al fine di costruire una filosofia puramente razionale e sganciata da qualsiasi rivelazione soprannaturale, ha sostenuto che l'unica conoscenza possibile per l'uomo è quella

¹⁵La definizione di Lionel Robbins è contenuta nella sua opera *Essay on the Nature and Significance of Economic Science* del 1932, p.20.

relativa agli oggetti da egli stesso creati, i quali divengono così l'unica realtà esistente. L'uomo è egoista, è *homo homini lupus* (lupo per l'altro) e persegue unicamente il suo piacere, trovandosi in costante guerra con gli altri, in eterna competizione per sopraffare l'altro e per conquistare il potere. «*Noi non cerchiamo i compagni per qualche istinto della natura, ma cerchiamo l'onore e l'utilità che essi ci danno: prima desideriamo il vantaggio, poi i compagni*» (Zamagni, 2003, p.14). L'unico rimedio alla violenza generalizzata e a uno stato naturale di guerra (Zamagni, 2003) sarebbe la costituzione di uno Stato (Leviatano), la stipulazione di un contratto sociale per assicurare la pace. Una seconda deroga si ha nel 1714 (quindi precedentemente), con l'allegorica *Favola delle api* di Bernard de Mandeville, in cui il filosofo olandese ha dato prova di come i vizi privati portino a benefici pubblici: “i componenti di un prospero e florido alveare si comportano in modo egoistico e disonesto, maledicendo le disonestà altrui; ipocritamente, chiedono agli dei un po' più di onestà, ma una volta trasformati in buoni cittadini dediti alla sobrietà e al risparmio, tutti i commerci decadono e la vita nell'alveare perde vitalità” (De Mandeville, 2012 [1714]).

Il vizio, e non la virtù, contribuirebbe al bene-vivere sociale e se pure le grandi società volessero fondarsi sulle virtù civiche, sarebbero destinate a restare sempre nella miseria e nell'indigenza (Zamagni, 2003).

Su tale sentiero e un secolo dopo, il filosofo tedesco Georg Wilhelm Friedrich Hegel fa coincidere la *civil society* con la *commercial society* e la distingue da quella politica, comunque subordinata a essa: i rapporti all'interno della società civile (cioè economica) divengono per lo più puramente strumentali, poiché fine a se stessi e ogni altra cosa rappresenta il nulla (Bruni&Zamagni, 2004). L'ordine sociale di mercato in cui tali rapporti si contestualizzano si è basato e si basa tuttora su due principi:

- *il principio dello scambio di equivalenti*, una relazione biunivoca tra due soggetti, per ipotesi chiamati A e B, dove A dà qualcosa a B e B è tenuto a dare ad A l'equivalente di valore (prezzo) che garantisce l'efficienza del sistema;
- *il principio di redistribuzione*, si preleva dai ricchi per mezzo della tassazione e lo si distribuisce tra i poveri per garantire l'equità del sistema.

La concezione di mercato che si traccia è quella di un meccanismo fondato sull'impersonalità delle relazioni di scambio e sul comportamento esclusivamente auto-interessato delle parti in gioco, visualizzate come “cose” perché più semplici da

coordinare e controllare; una concezione che, come è già risultato, ha colonizzato la società intera.

Da tale breve excursus sull'epoca contemporanea e sul suo perno nel paradigma dell'Economia Politica, possiamo riconoscere che:

«Mai come nella presente epoca l'uomo si è sentito come dominatore del mondo. [...] Se compariamo quest'uomo d'oggi, che sta progressivamente e ineluttabilmente dominando il mondo in cui vive, con l'antica creatura atterrita dal lampo e dal tuono, dalla tempesta, dal caldo e dal freddo, dalla fame e dalla sete e da innumerevoli e misteriosi nemici annidati un po' dappertutto, ci si aspetterebbe di poter concludere che l'uomo d'oggi sia più saggio e felice di quanto non lo fosse prima. Ma a parte alcune comodità in più rispetto al passato, comodità pagate per altro ad un prezzo piuttosto alto, non si direbbe che l'uomo di oggi sia più saggio e più felice, o meno infelice, statisticamente parlando, di quanto non sia stato più o meno sempre la creatura inquieta e insoddisfatta che era quando la tecnologia era enormemente più rudimentale di ora. Anzi sotto alcuni aspetti, si direbbe che la tecnologia non solo non risolve le cause dell'inquietudine umana, ma finisce per crearne delle nuove, per esempio quelle legate al progressivo ed all'apparentemente inarrestabile degradamento dell'ambiente fisico ed etico, alla progressiva emarginazione di imponenti frange della popolazione ed alla crescita del livello della paura derivante da paurose e non impossibili applicazioni belliche delle varie tecnologie. Forse non è una conclusione affrettata, quella che afferma che le cause dell'inquietudine umana stanno al di fuori del raggio di azione delle tecnologie.» (Borghi, 1978, pp.14-15).

A riguardo, sembrerebbe auspicabile che l'uomo non continui ad agire solo ed esclusivamente da egoista e che, rispetto alla grave crisi economica e finanziaria come quella in corso, le teorie economiche a supporto di tale visione prendano consapevolezza del fallimento.

Recentemente, infatti, vari autori hanno svelato il fraintendimento operato nel tempo dell'opera di Adam Smith. La nota frase del “macellaio”, infatti, è inserita all'interno di un discorso in cui Smith riconosce che il modo più naturale e umano di ottenere le cose dagli altri sarebbe la reciprocità, l'amicizia e l'amore, ma per l'individuo *«la sua intera vita è appena sufficiente a procurargli l'amicizia che di poche persone»* (Zamagni, 2003, p.16).

L'amicizia, ricorda Smith, non basta per sottrarre le persone dalla dipendenza di *status* e dai rapporti necessari (come era nel mondo feudale), *«nessuno, tranne il mendicante, decide di dipendere principalmente dalla benevolenza dei suoi concittadini»* (Zamagni, 2003, p.16), e il mercato, pur attribuendo uno spazio alle relazioni, ne diventa la condizione fondamentale. Nell'approccio *mainstream*, dunque, la teoria di Smith sembrerebbe esserci solo parzialmente, esulando totalmente della natura ambivalente dell'uomo e della società (Zamagni, 2003).

Tale evidente fallacia e le sue ripercussioni contemporanee ci portano nel prossimo capitolo a indagare in ciò che manca al paradigma *mainstream* per la costruzione di una società capace di futuro e a favore di uno sviluppo umano integrale e di portata universale.

CAPITOLO 2

ETICA ED ECONOMIA

*«Quando menti fredde informano cuori caldi, la
scienza economica può svolgere il proprio ruolo per
assicurare la creazione di una società florida e giusta.»*
(Paul Samuelson)

2.1 Crescita e disuguaglianza

Nel primo capitolo abbiamo discusso dell'assolutizzazione della sfera economica come unica sfera sociale in cui gli individui sono spinti a considerarsi tali solo agendo egoisticamente, in un circolo di produzione e di consumo che accresce il più possibile il tornaconto personale, sotto gli occhi della "mano invisibile". E ciò, accrescerebbe anche la ricchezza delle nazioni, racchiusa nel Prodotto Interno Lordo (PIL).

Il PIL rappresenta l'indicatore maggiormente usato dall'approccio *mainstream* per misurare lo stato di salute di un sistema economico¹⁶ ovvero il valore complessivo dei beni e dei servizi prodotti da un Paese in un dato periodo di tempo (Lieberman&Hall, 2010). Di norma ogni anno, i diversi istituti statistici nazionali e sovranazionali si mettono all'opera per calcolare il PIL di ogni Stato e del mondo intero e per controllare a che punto ne sia giunta la crescita; può essere altrettanto calcolato per i singoli e in tal caso, si ripartisce il PIL totale per la popolazione ottenendo il PIL *pro-capite*. Se il PIL di un Paese diminuisce, si afferma che la sua economia stia rallentando tanto da fare stare meno bene i cittadini e dover apportare delle correzioni verso una crescita illimitata, la quale diviene, dunque, sinonimo di sviluppo¹⁷.

Secondo Oxfam¹⁸, la ricchezza globale negli ultimi trent'anni è più che raddoppiata attestandosi per il 2014 a 78.000 miliardi di dollari, con un avvicinamento da parte dei

¹⁶È stato definito come una delle grandi scoperte del ventesimo secolo dal U.S. Department of Commerce ("GDP: One of the Great Inventions of the 20th Century", 2000 - disponibile al seguente link http://www.bea.gov/scb/pdf/BEA_WIDE/2000/0100od.pdf).

¹⁷Sviluppo e crescita, però, non sono sinonimi. Lo sviluppo è il miglioramento della qualità della vita e comprende aspetti non solo economici ma anche sociali e culturali; la crescita, invece, è l'aumento dei beni e dei servizi prodotti da un sistema in dato periodo di tempo, in sostanza l'aumento del PIL. Oggi, lo sviluppo è inteso e perseguito erroneamente come crescita (Pellizzari, 2008).

¹⁸L'Oxfam (Oxford Committee for Famine Relief) è una confederazione internazionale di diciotto organizzazioni non governative che lavorano, insieme a partner e comunità locali, in ben 90 Paesi per porre fine alle ingiustizie che causano la povertà mediante programmi di sviluppo, interventi di emergenza, campagne di sensibilizzazione e iniziative educative (<https://www.oxfam.org>).

Paesi a reddito medio e basso sui Paesi ricchi tale da ridurre la percentuale di popolazione mondiale che vive in condizioni di estrema povertà dal 36% nel 1990 al 16% nel 2010 e raggiungere prima della scadenza l'Obiettivo del Millennio circa il dimezzamento della povertà estrema¹⁹ entro il 2015, fissandone un altro per il 2030 in modo da eliminarla definitivamente.

Viene, però, da chiedersi quanto realistica possa essere una grandezza del genere e quanto al contrario possa rappresentare una mera giustificazione per l'arricchimento di alcuni Paesi a discapito di altri o addirittura di pochi all'interno degli stessi Paesi.

Considerando ogni operazione economica come positiva, il PIL infatti, non distingue tra aspetti che aumentano il benessere e aspetti che lo diminuiscono quali le esternalità negative (costi sostenuti per rimediare ai danni procurati nello svolgimento delle attività produttive, ossia inquinamento, catastrofi naturali, etc.) e non riporta come la ricchezza prodotta sia effettivamente distribuita o tutte quelle attività che non hanno un mercato o un prezzo (risorse naturali, volontariato, etc.). Robert Kennedy lo esprime molto bene in uno straordinario discorso tenuto all'università di Kansas nel 1968, qualche mese prima di essere assassinato:

«Non troveremo mai un fine per la nazione né una nostra personale soddisfazione nel mero perseguimento del benessere economico, nell'ammassare senza fine beni terreni. Non possiamo misurare lo spirito nazionale sulla base dell'indice Dow-Jones, né i successi del paese sulla base del Prodotto Interno Lordo. Il PIL comprende anche l'inquinamento dell'aria e la pubblicità delle sigarette, e le ambulanze per sgombrare le nostre autostrade dalle carneficine dei fine-settimana. Il PIL mette nel conto le serrature speciali per le nostre porte di casa, e le prigioni per coloro che cercano di forzarle. Comprende programmi televisivi che valorizzano la violenza per vendere prodotti violenti ai nostri bambini. Cresce con la produzione di napalm, missili e testate nucleari, comprende anche la ricerca per migliorare la disseminazione della peste bubbonica, si accresce con gli equipaggiamenti che la polizia usa per sedare le rivolte, e non fa che aumentare quando sulle loro ceneri si ricostruiscono i bassifondi popolari. Il PIL non tiene conto della salute delle nostre famiglie, della qualità della loro educazione o della gioia dei loro momenti di svago. Non comprende la bellezza della nostra poesia o la solidità dei valori familiari, l'intelligenza del nostro dibattere o l'onestà dei nostri pubblici dipendenti. Non tiene conto né della giustizia nei nostri tribunali, né dell'equità nei rapporti fra di noi. Il PIL non misura né la nostra arguzia né il nostro coraggio, né la nostra saggezza né la nostra conoscenza, né la nostra compassione né la devozione al nostro paese. Misura tutto, in breve, eccetto ciò che rende la vita

¹⁹L'Obiettivo del Millennio di dimezzare la povertà estrema ovvero le persone che vivono con meno di 1,25\$ al giorno (considerando la parità dei poteri d'acquisto) è uno degli otto obiettivi fissati con la Dichiarazione del Millennio, firmata nel 2000 da 189 leader mondiali membri dell'ONU. Gli altri obiettivi sono relativi a: rendere l'istruzione primaria universale, promuovere la parità di genere, ridurre la mortalità infantile, ridurre la mortalità materna, combattere l'HIV/AIDS, la tubercolosi, la malaria e le altre malattie, garantire la sostenibilità ambientale, creare un partenariato globale per lo sviluppo (<http://www.un.org>).

veramente degna di essere vissuta. Può dirci tutto sull'America, ma non se possiamo essere orgogliosi di essere americani». (Tripodina, 2013, p.3).

Tali lacune nel conteggio del PIL pongono in risalto l'insufficienza nel rilevare tutti gli aspetti della vita umana e, ancor più grave, l'inclusione di aberranti disuguaglianze, ingiustizie, povertà, sfruttamento e disoccupazione (l'Organizzazione internazionale del lavoro afferma che nel 2015 i disoccupati si attestano intorno a 197 milioni, più di milione rispetto al 2014). Proviamo a pensare, per esempio, alla tragedia dei 1.134 operai bengalesi che nel 2013 sono morti per il crollo della fabbrica di abbigliamento in cui lavoravano per soli 38,00 euro al mese, a causa del non rispetto delle misure di sicurezza. Oppure agli scandali del settore farmaceutico come quello nel 2014 dell'azienda inglese Glaxo Smith Kline, che pagava copiose tangenti ai medici per far sì che prescrivessero i farmaci da essa prodotti. Questi sono solo due dei tanti, forse troppi, episodi che mettono in luce come, per la massimizzazione del profitto con la conseguente crescita del PIL, si perdano tante vite e si crei un mondo sempre più disuguale. Senza giungere ad alcuna convergenza reale tra Paesi ricchi e Paesi poveri, ma piuttosto a un incremento delle disparità e della percezione di queste, in cui i ricchi diventano sempre più ricchi e i poveri sempre più poveri.

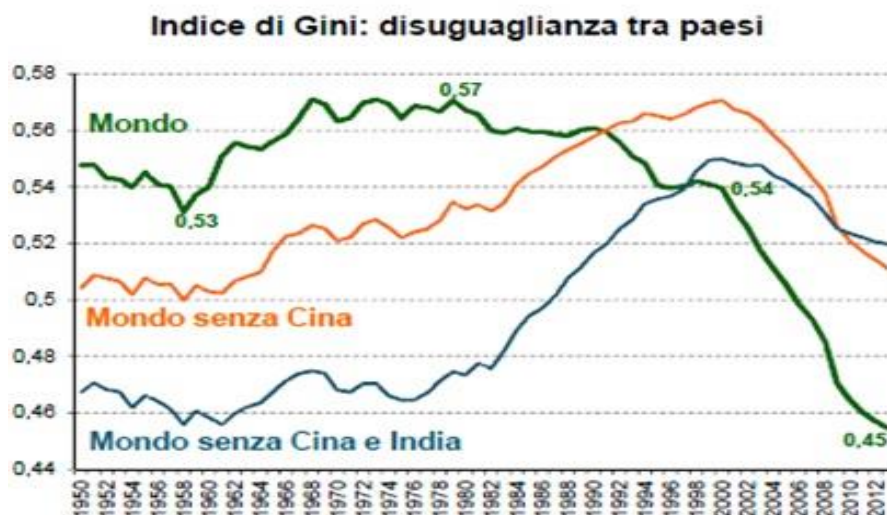
Per capire meglio, passiamo a osservare i dati nei grafici sottostanti (Figura 2.1 e Figura 2.2), contenuti in un recente studio della Fondazione David Hume²⁰ sulla *Disuguaglianza in Italia e nel mondo*. Tali dati sono stati elaborati tenendo conto dei tre concetti di disuguaglianza formulati dall'economista serbo-americano ed esperto in sviluppo e disuguaglianza, Branko Milanovic (2007):

- *il primo concetto - Concetto 1* è la disuguaglianza internazionale non ponderata, che considera come unità di osservazione un Paese e il suo PIL, prescindendone dalla popolazione (il PIL della Cina conta come quello del Venezuela);
- *il secondo concetto - Concetto 2* è la disuguaglianza internazionale ponderata per la popolazione o anche detta “distribuzione mondiale del reddito”, che include nel calcolo della disuguaglianza le dimensioni del Paese assumendo che la distribuzione del reddito all'interno sia perfettamente egualitaria;

²⁰La Fondazione David Hume nasce a Roma, Milano e Torino e ha come presidente il giornalista e politologo Piero Ostellino. La finalità della Fondazione è promuovere analisi fattuali della realtà, in particolare di quella italiana, seguendo la metodologia della conoscenza empirica basata sulla controllabilità delle affermazioni che, a sua volta, si ispira al principio del filosofo e storico scozzese David Hume (non è dato passare da una proposizione descrittiva a una prescrittiva, dall'essere al dover essere, perché in tale passaggio è insito un pericoloso salto logico).

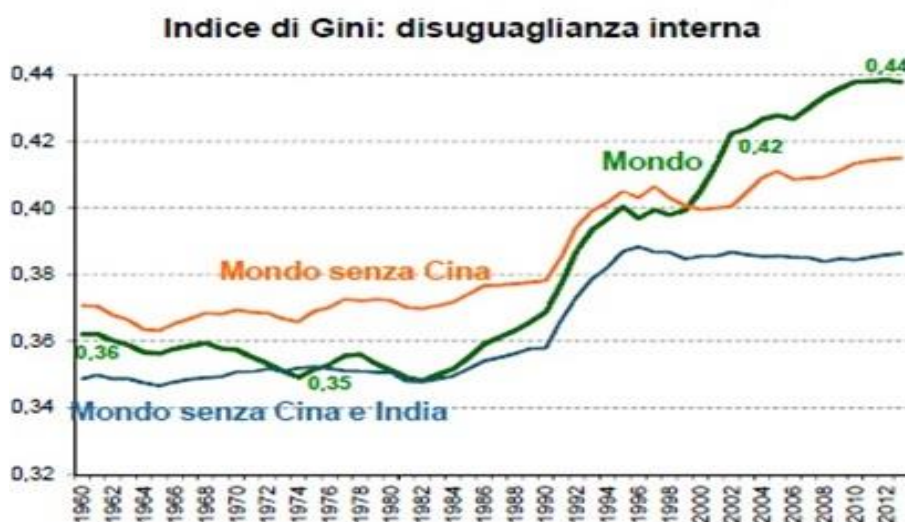
- *il terzo concetto - Concetto 3* ordina gli individui di tutto il mondo dal più ricco al più povero, ignorandone la nazionalità. Esso rappresenta la vera misura della disuguaglianza mondiale.

Figura 2.1 - Disuguaglianza tra Paesi 1950-2012



Fonte: Rielaborazione dei dati Maddison contenuta nel Dossier “Disuguaglianza economica in Italia e nel mondo” della Fondazione Hume per *IlSole24ore*, 2015.

Figura 2.2 - Disuguaglianza interna 1950-2012



Fonte: Rielaborazione dei dati SWIID contenuta nel Dossier “Disuguaglianza economica in Italia e nel mondo” della Fondazione Hume per *IlSole24ore*, 2015.

Possiamo notare che tra i vari Paesi, per i quali è stato calcolato l'indice di Gini²¹, la disuguaglianza ponderata (Concetto 2) cresce nel periodo che va dalla fine della seconda guerra mondiale fino alla prima metà degli anni Settanta, per poi diminuire grazie alla crescita dei due giganti asiatici, Cina e India. Diversamente per quanto concerne la disuguaglianza interna ai Paesi e la disuguaglianza relativa al Concetto 3, il cui *trend* è esattamente l'opposto. Su quest'ultima, Oxfam, nel suo *Rapporto per il 2016*, ha accertato che:

- nel 2015 appena 62 persone hanno disposto della stessa ricchezza di 3,6 miliardi di persone, ossia la metà più povera della popolazione mondiale, mentre nel 2010 sono state 388;
- la ricchezza delle 62 persone più ricche è aumentata del 44% dal 2010 a oggi, con un incremento pari a oltre 500 miliardi di dollari (\$ 542), arrivando a 1.760 miliardi di dollari;
- nello stesso periodo la ricchezza della metà più povera della popolazione mondiale si è ridotta di poco più di 1.000 miliardi di dollari, con una contrazione del 41%;
- dall'inizio del secolo a oggi la metà più povera della popolazione mondiale ha ricevuto soltanto l'1% dell'incremento totale della ricchezza globale, rispetto al 50% che è andato all'1% più ricco;
- il reddito medio annuo del 10% più povero della popolazione mondiale è cresciuto di meno di 3 dollari all'anno nell'arco di quasi un quarto di secolo, ovvero meno di un centesimo al giorno.

Stiamo partecipando a una sorta di polarizzazione della ricchezza, che Oxfam definisce “l'economia dell'1%”: nonostante la disuguaglianza tra Paesi stia diminuendo e molte più persone riescano a uscire dalla povertà estrema, il fondamentalismo in cui è precipitato il mercato ovvero la convinzione, che i mercati da soli e liberi da ogni vincolo possano garantire la crescita e la prosperità economica (Stiglitz et al., 2009), sta avvantaggiando sempre gli stessi. Inoltre, i meccanismi dei paradisi fiscali²² e l'abuso da parte dei grandi colossi economici del proprio potere e dei propri privilegi ci

²¹L'indice di Gini, ideato dallo statistico italiano Corrado Gini, è il parametro più usato per misurare il grado di disuguaglianza nella distribuzione del reddito e può assumere un valore compreso tra 0 (perfetta uguaglianza) e 1 (massima disuguaglianza) (Pulselli et al., 2011).

²²A riguardo è celebre la vicenda dei *Panama Papers*, milioni di documenti che contengono le informazioni dei conti segreti - *offshore* - aperti nei paradisi fiscali di tutto il mondo primo tra tutti Panama per evadere o evitare le tasse, resi noti da *The International Consortium of Investigative Journalists* (<https://panamapapers.icij.org>).

forniscono una prova incontestabile che non vi è nessuna “mano invisibile”, nessun aggiustamento naturale che riporti l’equilibrio e la ricchezza per tutti, ma solo una spirale viziosa in cui la crescita viene intrappolata verso l’alto.

2.2 Oltre il PIL

Se “il cosa si misura” influenza “il cosa si fa” (Stiglitz et al., 2009), il PIL può dimostrarsi ingannevole e limitativo quando è usato per interpretare anche altri aspetti che esulano dai confini economici e di questo, finalmente, in molti se ne sono resi conto. Si sta cominciando a discutere circa un set di indicatori che non tenga conto esclusivamente della *performance* economica di un Paese. Vediamone alcuni:

- *l’indice di Sviluppo Umano (Human Development Index - HDI)*, suggerito dall’ONU nell’ambito del “Programma di Sviluppo delle Nazioni Unite” e che combina la dimensione economica e la dimensione sociale;
- *l’indicatore di Progresso Autentico (Genuine Progress Indicator - GPI)*, che distingue tra spese positive (che aumentano il benessere, come quelle per beni e servizi) e negative (che diminuiscono il benessere, come la criminalità, inquinamento, etc.);
- *l’indice di Benessere Equo e Sostenibile (BES)*, sviluppato in Italia dall’Istituto nazionale di statistica (Istat) insieme al Consiglio Nazionale dell’Economia e del Lavoro (CNEL) e determinato a partire da dodici dimensioni (salute, istruzione e formazione, lavoro e conciliazione tempi di vita, benessere economico, relazioni sociali, politica e istituzioni, sicurezza, benessere soggettivo, paesaggio e patrimonio culturale, ambiente, ricerca e innovazione, qualità dei servizi);
- *l’indice di Felicità Interna Lorda (Gross National Happiness - GNH)* elaborato nel Bhutan che prende in considerazione nove domini (tenore di vita, salute, istruzione, uso del tempo, buon governo, diversità e resilienza ecologica, benessere psicologico, vitalità della collettività, diversità e resilienza culturale) e che per il 2014 ha visto la Svizzera al primo posto (World Happiness Report, 2015) e per il 2015 la Danimarca (World Happiness Report, 2016).

Un significativo contributo per andare oltre il PIL proviene dal *Rapporto finale della “Commissione internazionale sulla misurazione della performance economica e del*

progresso sociale” nota come “Commissione Stiglitz-Sen-Fitoussi” (Stiglitz et al., 2009). Nel febbraio del 2008, Nicholas Sarkozy, allora presidente della Francia, ha istituito una commissione di studio presieduta da Joseph Stiglitz, Amartya Sen e Jean Paul Fitoussi con l’intento di individuare i limiti del PIL e di analizzare quali informazioni fossero necessarie per delineare degli strumenti di misurazione alternativi e condivisi.

L’enfasi, di fatto, viene spostata dalla concezione *mainstream* di un individuo ancorato prevalentemente alla dimensione materiale a una riflessione sul benessere inteso come ben-essere nella sua accezione originale di “stare bene”, “esistere bene”, che coinvolge anche aspetti qualitativi dell’esistenza umana. La quantità numerica deve essere affiancata dalla qualità:

«Le misure convenzionali del reddito, della ricchezza e del consumo non sono sufficienti per definire il benessere umano. Devono essere accompagnate da elementi non monetari che rappresentano la qualità della vita.» (Stiglitz et al., 2009, p.19)

e deve essere verificato come e se entrambe, possano durare nel tempo. La “Commissione Stiglitz-Sen-Fitoussi” contempera che la crescita apparentemente incoraggiante tra il 2004 e il 2007 sia avvenuta a danno di quella futura e che i classici strumenti di misurazione si siano dimostrati inadeguati siccome non sono riusciti ad anticipare le crisi e a trasferire alle generazioni future lo stesso *stock* di risorse a disposizione. Sostanzialmente, essa suggerisce uno Sviluppo Sostenibile²³ che si concentri sull’immediato superamento della concezione utilitaristica del benessere, la quale misurando i comportamenti dell’individuo come meccanica relazione tra scopi e mezzi scarsi disponibili per usi alternativi rende l’economia una scienza positiva libera da giudizi di valore, e che abbia un nuovo *focus* sulla famiglia. A dire il vero, non così tanto nuovo, in quanto si ritorna al motivo per il quale l’economia è sorta, rispettando la sua valenza di scienza sociale: il termine economia deriva dal greco *oikonomos*, “chi si occupa della famiglia” e ci si riferisce a tutta quella serie di decisioni assunte per allocare le risorse scarse tra i membri di una famiglia, tenendo conto delle capacità, degli impegni e dei desideri di ciascuno (Mankiw, 2007).

²³Convenzionalmente, la prima volta che si parla di Sviluppo Sostenibile è nel 1987 nel Rapporto *Our Common Future*, più noto come Rapporto Brundtland dal nome del Primo Ministro norvegese Gro Halem Brundtland, che ha presieduto la Commissione mondiale di ambiente e sviluppo incaricata di tale studio dall’Assemblea Generale delle Nazioni Unite. In tale Rapporto lo Sviluppo Sostenibile è concepito come una forma di sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere le capacità delle generazioni future di soddisfare i propri (Sachs, 2015).

2.3 Mercato ed Etica

Il discorso appena concluso ci conduce direttamente alla definizione di economia proposta dagli economisti Terenzio Cozzi e Stefano Zamagni:

«L'economia è la scienza delle decisioni di soggetti razionali che vivono in società, volta a suggerire linee di azione migliorative del benessere collettivo.»
(Cozzi&Zamagni, 2004, p.17).

Una definizione normativa dell'economia e dell'economista, che non può più trascurare ciò che gli accade intorno giacché parte di esso e non può più dispensarsi da valutazioni che implicino il dialogo con altre discipline sociali. Per farla breve, bisognerebbe far parlare nuovamente economia ed etica.

Il termine “etica” deriva dal greco *ethos* e fa riferimento al costume, al comportamento, al modo di agire degli uomini; essenzialmente, dice cosa è giusto e cosa è sbagliato, “come bisogna vivere”.

La discussione etica vede, quindi, contrapporsi diverse visioni di giustizia e parallelamente di società giusta. A proposito di questo, il filosofo politico statunitense Michael Sandel ha compiuto un percorso di rivisitazione del concetto di giustizia, dapprima nel suo corso universitario di “Introduzione alla filosofia politica e morale”²⁴ presso l'università di Harvard e poi nel suo libro *Giustizia. Il nostro bene comune* del 2013.

La prima visione di giustizia esaminata è quella dell'utilitarismo, l'approccio che abbiamo già trattato fondato da Bentham e perfezionato dal filosofo ed economista inglese John Stuart Mill. Il principio etico alla base dell'utilitarismo è molto semplice: massimizzare l'utilità del maggior numero di persone in modo che il piacere superi il dolore. Tale quadro teorico è stato criticato *in primis* perché prendendo in considerazione unicamente la sommatoria delle utilità senza interessarsi ai singoli non è rispettoso delle libertà individuali (es. può essere giusta la tortura di uno solo per salvare vite umane?) e in secondo luogo, perché riduce qualsiasi valutazione a una scala di valori unica di piacere e di dolore (da cui discende l'analisi costi-benefici, largamente usata nel settore pubblico). A tali obiezioni, Mill risponde puntualizzando che le persone sono libere di agire come meglio credono purché non arrechino danni agli altri

²⁴Le lezioni sono disponibili sul sito <http://www.justiceharvard.org>.

possano discernere tra piacere superiori e piaceri inferiori, in base all'intensità, alla durata e alla preferenza espressa da chi ne ha fatto esperienza.

Nella seconda, la giustizia costituisce il pieno rispetto delle libertà individuali: il libertarismo, che trova nel filosofo dell'università di Harvard Robert Nozick uno dei maggiori esponenti, postula un individuo come proprietario di se stesso e libero di disporre delle sue cose a proprio piacimento, a patto che rispetti lo stesso negli altri e sostiene un mercato senza alcuna regolamentazione, il "*laissez faire*", con la presenza di uno Stato minimo che si interessi solamente di far osservare i contratti, di proteggere la proprietà e di mantenere l'ordine pubblico (es. possono essere ammissibili la vendita dei reni, l'eutanasia, l'utero in affitto?).

Sandel afferma che sia l'utilitarismo che il libertarismo non possono assurgere a guida in campo politico in quanto l'idea di giustizia non può essere materia computabile e né essere lasciata alle scelte individuali nella pretesa di una libertà a tutti i costi. Tale concezione trova fondamento nel pensiero del filosofo illuminista tedesco Immanuel Kant, che pone al centro della sua riflessione la consapevolezza che ogni individuo sia un essere razionale, meritevole di rispetto e senziente, benché il piacere e il dolore non ne siano i padroni; la scelta tra il giusto e l'ingiusto deve essere effettuata con la ragion pratica, guardando al fine e non al mezzo e il risultato produrrebbe un contratto immaginario approvato da tutti, il cosiddetto imperativo categorico (l'azione è giusta se il movente è conforme all'imperativo categorico).

Tale contratto viene ripreso e ipotizzato dall'egualitarismo del filosofo statunitense John Rawls, dietro un "velo d'ignoranza" ossia in una condizione iniziale di parità. Rawls è convinto che da quest'accordo ipotetico scaturirebbero due principi di giustizia: il primo assicura a tutti le libertà fondamentali e il secondo l'eguaglianza sociale ed economica.

Dalla teoria di Rawls, dobbiamo aprire una piccola parentesi perché proprio da questa Amartya Sen lancia la sua nota "idea di giustizia", asserendo che la questione debba basarsi:

«su ciò che accade effettivamente (anziché sulla mera valutazione di accordi e istituzioni) e, in secondo luogo, sull'analisi comparata dei passaggi attraverso i quali promuovere la giustizia (anziché sulla definizione di accordi perfettamente giusti» (Sen, 2009, p.414).

L'economista indiano parte dai sentimenti, dalle preoccupazioni, dalle facoltà mentali che sono insiti negli esseri umani e che fanno emergere la generale aspirazione alla giustizia, anch'essa iscritta nell'essere umano e perciò inamovibile, per poi giungere a

una teoria del come prendersi cura di tutto questo e come ragionare attraverso l'imparzialità e la valutazione pubblica. Procediamo, però, passo per passo.

Sen critica Rawls perché crede che la sua concezione della giustizia possa risultare sotto-determinata e non necessaria: non è detto che le persone abbiano la stessa opinione della giustizia in quanto caratterizzate da principi e valori diversi e talvolta, è possibile dare un assetto incompleto alle situazioni, senza essere concordi su quale sia il migliore. Inoltre, Rawls non parla di società giusta ma di istituzioni giuste (quando è alla società che si deve guardare) e riserva le scelte in merito solo ai membri che sono nati nella società in cui vivono. Per Sen, l'analisi della giustizia deve tener conto delle condizioni di vita delle persone, in termini di *capability*, opportunità reali di realizzare quello a cui si attribuisce valore (Sen, 2009).

Per ultima, la terza idea di giustizia analizzata da Sandel, richiede l'attenzione sulle virtù, sulla comunità e sul bene comune, nodi centrali per Aristotele. Con le stesse sue parole dal Libro V dell'Etica Nicomachea:

«La giustizia è la virtù più efficace, e né la stella della sera, né quella del mattino sono così meravigliose, e citando il proverbio diciamo: nella giustizia ogni virtù si raccoglie in una sola. Ed è una virtù perfetta al più alto grado perché chi la possiede è in grado di usare la virtù anche verso gli altri e non soltanto verso se stesso.» (Aristotele, 1129b).

La virtù è quella disposizione per cui l'uomo diventa buono, «*medietà tra due vizi, quello per eccesso e quello per difetto*» (Aristotele, 1106a), la giusta misura per mezzo della ragione. Essa può essere valorizzata solo all'interno di una comunità, ovverosia quel vivere associato «*confidenziale, intimo, esclusivo*», secondo la concezione del sociologo tedesco Ferdinand Tönnies²⁵, che si esprime nelle forme della parentela, del vicinato e dell'amicizia e con un unico sentire comune e reciproco. L'agire secondo virtù conduce direttamente alla felicità - l'*eudaimonia* per Aristotele -, il sommo bene a cui ogni individuo aspira: tutti desiderano essere felici, tutti desiderano "viver bene" (Sini, 2011). Per Aristotele "non si può essere felici da soli", "nessuno sceglierebbe di vivere senza amici, anche se fosse provvisto in abbondanza di tutti gli altri beni".

²⁵Tönnies distingue un'altra forma di vivere associato, oltre alla comunità, nella società intesa come «*il pubblico, il mondo*». «*La teoria della società riguarda una costruzione artificiale, un aggregato di esseri umani che solo superficialmente assomiglia alla comunità, nella misura in cui anche in essa gli individui vivono pacificamente gli uni accanto agli altri. Però, mentre nella comunità essi restano essenzialmente uniti nonostante i fattori che li separano, nella società restano essenzialmente separati nonostante i fattori che li uniscono.*» (Tönnies, 2011, pp.61-65).

L'ingrediente fondamentale per una vita buona, quindi felice, sembrerebbe essere la relazione che si intrattiene con gli altri e non la ricchezza che si accumula.

Pertanto, Sandel invoca il progressivo abbandono del *mix* del modello utilitarista e libertario adottato nelle società odierne (soprattutto in quella americana) e tende verso l'accezione etica aristotelica, l'etica delle virtù, individuando quattro temi principali:

- il sacrificio per la collettività come base di partenza per la condivisione consapevole dell'ideale di cittadinanza;
- l'identificazione dei limiti morali dei mercati;
- la riduzione delle disuguaglianze come punto di partenza per condividere la solidarietà necessaria alla condivisione della vita democratica;
- l'appello per l'impegno morale dei cittadini come base per una società giusta (Sandel, 2013).

Possiamo sostenere che le teorie etiche si occupano di definire i vincoli morali per le interazioni sociali e sono plurime.

Accettato ciò, le teorie economiche *mainstream*, spiegando solo l'interazione che massimizza la funzione obiettivo degli individui sotto determinati vincoli tecnici e morali, hanno preferito scegliere quei vincoli tali da rendere l'economia una scienza autosufficiente, che potesse procedere indisturbata ed essere anche, qualora lo volesse, avalutativa (Zamagni, 2006). Riprendere la conversazione tra economia ed etica, dal punto in cui l'imperialismo economico l'ha interrotta come è ben esplicito dall'economista statunitense Jack Hirshleifer:

«Esiste una sola scienza sociale. Ciò che conferisce alle scienze economiche il loro potere imperialistico ed invasivo è il fatto che le nostre categorie di analisi –quali la scarsità, i costi, le preferenze, le opportunità– possiedono un'applicabilità davvero universale. [...] Si può pertanto affermare che l'economia costituisce una sorta di grammatica universale delle scienze sociali.» (Hirshleifer, 1985, p.53)²⁶,

vuol dire ammettere la possibilità che ci siano diverse teorie economiche, inserendo i giudizi di valore e parlando di felicità.

2.4 Economia e Felicità: rilevazioni soggettive e oggettive

²⁶Traduzione dell'originale di Crivelli (2002) in Bruni&Pelligra (2002): «There is only one social science. What gives economics its imperialist power is that our analytical categories - scarcity, cost, preferences, opportunities, etc. - are truly universal in applicability. [...] Thus economics really does constitute the universal grammar of social science.».

La controversia che emerge all'interno della teoria economica risiede nella relazione tra crescita economica misurata con il PIL e benessere soggettivo, il quale da come abbiamo constatato comprende anche elementi qualitativi. Da un lato bisogna riconoscere l'effettivo miglioramento di vita dovuto dall'incremento delle disponibilità economiche in termini di salute, aspettativa di vita e maggiori quantità di beni e servizi, dall'altro - come gli economisti hanno sempre saputo - bisogna riconoscere che la ricchezza non fa di per sé la felicità. Come afferma Bruni nel seguente passaggio:

«l'ipotesi che comunque sottostava alle loro analisi era che l'aumento della ricchezza, e o del benessere economico, anche se non sempre portava ad un proporzionale aumento di felicità, non portasse comunque ad una diminuzione.» (Bruni, 2011, p.1).

Ciò vorrebbe dire che chi avesse goduto di più beni materiali, sarebbe stato più vicino alla felicità rispetto a chi, all'opposto, si fosse trovato in uno stato d'indigenza. In sintesi, “di più è meglio”.

Tuttavia, alcune ricerche empiriche hanno dimostrato che tale assunto oramai diffuso e consolidato non è sempre vero. Al fine di progredire nella conoscenza, occorre intraprendere un cammino che comincia dall'economista inglese Arthur Cecil Pigou e la sua “Economia del benessere” del 1920, la quale esplora due assunti:

- il benessere è composto di stati d'animo (*states of consciousness*) e dei loro rapporti;
- il benessere può essere posto nella categoria del più e del meno e l'indice più appropriato è il reddito nazionale.

Dai suddetti, si originano due teoremi:

- un sistema di mercato perfettamente concorrenziale è in grado di realizzare un'allocazione “ottimo-paretiana”, una situazione in cui non è possibile migliorare le condizioni di un soggetto senza peggiorare quelle di un altro soggetto;
- modificando adeguatamente la distribuzione iniziale delle risorse tra gli individui e lasciando poi all'operare del mercato la realizzazione dell'allocazione efficiente delle risorse, è possibile raggiungere una diversa situazione di ottimo rispetto a quella realizzata con l'iniziale distribuzione delle risorse (Pigou, 1960 [1920]).

Il pensiero di Pigou postula un primo segnale di ispirazione per gli studi dello psicologo sociale Hadley Cantril e dell'economista statunitense di origine canadese John Kenneth

Galbraith.

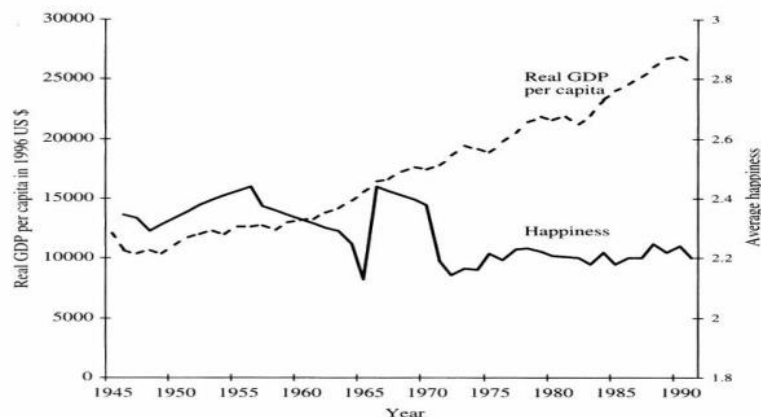
Nel 1965, Cantril comincia a stimare il benessere individuale e collettivo confrontando la diversa percezione degli individui, in una ricerca basata sulla domanda:

«Pensi alla peggiore situazione nella quale potresti trovarti: assegnale 0 punti; ora pensa alla situazione migliore in assoluto e assegnale 10 punti. Ora valuta la situazione presente con un voto tra 0 e 10.» (Cantril, 1965).

Lo studio di Galbraith si incentra, invece, sulla critica all'autoreferenzialità dell'espertocrazia, ossia quell'insieme di esperti-tecnici che gestiscono i grandi colossi delle multinazionali allontanandosi dall'interesse generale (la prova è proprio la crisi del 2008). Galbraith propone come rimedio l'intervento pubblico per controllarne il funzionamento e finanche i consigli di amministrazione.

Dobbiamo giungere al 1974 per avere un'esplicitazione pratica del rapporto tra reddito e felicità nel "Paradosso della Felicità" dell'economista e demografo statunitense Richard A. Easterlin (Figura 2.3).

Figura 2.3 - Rapporto felicità e reddito procapite negli USA 1946-1976



Fonte: Bruni, 2006, p.2.

Easterlin, approfondendo il lavoro di Cantril, sottopone a un campione di individui la domanda:

«Preso la tua vita nell'insieme, come stanno andando le cose in questo momento: ti consideri molto felice, abbastanza felice, o non molto felice?» (Easterlin, 1974),

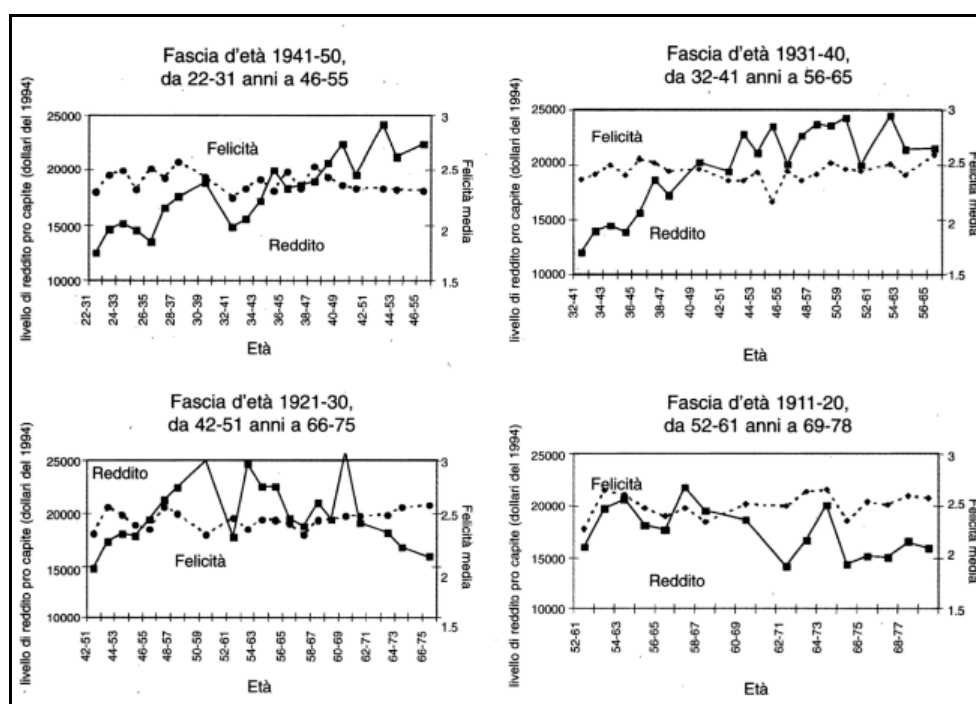
pervenendo alle seguenti conclusioni:

- all'interno di un singolo Paese, in un dato momento la correlazione tra reddito e

felicità non è sempre significativa e robusta, le persone più ricche non sono sempre le più felici;

- il confronto tra Paesi, non mostra correlazione significativa tra reddito e felicità. Inoltre, i Paesi più poveri non risultano essere significativamente meno felici di quelli più ricchi;
- i miglioramenti delle circostanze oggettive della vita (reddito incluso) non producono effetti duraturi sul benessere delle persone ma solo temporanei;
- nel corso del ciclo di vita, la felicità delle persone sembra dipendere poco dalle variazioni di reddito (età, salute, rapporti interpersonali, etc.), come possiamo notare nella Figura 2.4.

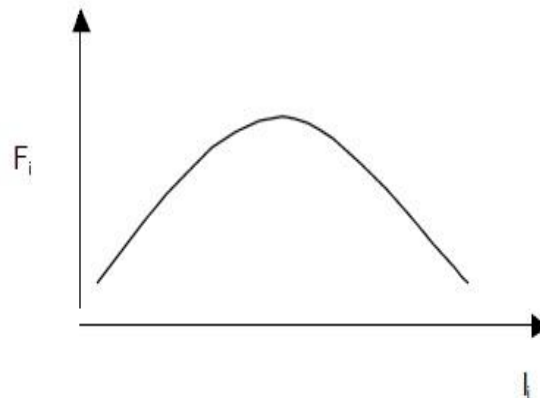
Figura 2.4 - Reddito e felicità durante il ciclo di vita



Fonte: Easterlin, 2004, p.65.

All'aumentare del reddito, la felicità aumenta fino ad un certo punto e poi comincia a diminuire, seguendo una curva parabolica rovesciata (Figura 2.5, dove F sta per felicità, I sta per reddito):

Figura 2.5 - Rapporto tra reddito pro capite e felicità



Fonte: Bruni, 2011, p.8.

L'andamento della curva costruita con auto-valutazioni e quindi riferibile a una felicità soggettiva, è stato spiegato dallo psicologo israeliano Daniel Kahneman con la metafora del *treadmill*: l'aumento del reddito può essere paragonato al tappeto rullante, si corre ma in realtà si resta fermi. Gli effetti sono stati riassunti da Kahneman in:

- *hedonist treadmill*, meccanismo attraverso il quale la soddisfazione conseguente all'acquisto di un nuovo bene di consumo dopo un miglioramento temporaneo, ritorna rapidamente al livello precedente;
- *satisfaction treadmill*, legato all'innalzamento del livello di "aspirazione al consumo" all'aumentare del reddito;
- *positional treadmill*, secondo il quale la soddisfazione che traiamo dal consumo dipende soprattutto dal valore relativo del consumo stesso e vale a dire da quanto il livello assoluto del nostro consumo differisce da quello degli altri con i quali ci confrontiamo. Anche l'economista e demografo americano Robert Frank si sofferma su tal punto, affermando che il problema della felicità deriva dal fatto che un incremento di ricchezza del gruppo di riferimento, determini un decremento della felicità personale:

$$F_i = f(ri - rm)$$

dove F_i è la felicità dell'individuo, ri il reddito dell'individuo e rm il reddito del gruppo di riferimento.

Una seconda spiegazione della curva reddito-felicità proviene dall'opera *The Joyless Economy* dell'economista statunitense Tibor Scitosky, pubblicata nel 1976. La sua principale tesi si fonda sulla distinzione tra consumi difensivi o di *comfort* e consumi creativi o di *stimulation*. I primi sono relativi ai beni di prima necessità (es. cibo, vestiario, sicurezza, etc.), più economici e caratterizzati da soddisfazione diretta; in direzione contraria i secondi, ossia i beni che creano stimolo, piacere, divertimento, più costosi, inizialmente più faticosi e determinanti di una soddisfazione più intensa e prolungata nel tempo (es. passeggiata all'aria aperta insieme agli amici, ascolto di musica classica, etc.). Scitosky, comparando le abitudini del popolo statunitense con quelle del popolo europeo, aggiunge che:

«noi indugiamo troppo sul comfort [...] le economie di scala impongono i gusti della maggioranza all'intera società, e quando la maggioranza sceglie di sacrificare lo stimolo per il comfort, succede che la creazione di novità e ricerca, da parte della minoranza, di nuovi modi per ottenere una vita buona sono entrambi impediti» (Scitosky, 1976, pp.282-283)

creando *routine*, conformismo, dipendenza, noia, infelicità. Dunque, sebbene i beni creativi diano un rilevante apporto alla felicità, nelle società contemporanee opulente, essi sono i meno consumati e la preferenza verso i beni di *comfort*, sostiene Scitosky, potrebbe essere legata all'inconsapevolezza di molta gente, del bisogno di una vita più felice (Scitosky, 1996).

Su tale scia, Sen mette in discussione la razionalità del pensiero *mainstream* proprio perché non dovrebbe indurre a scelte che escludano ciò che va al di là della massimizzazione del benessere materiale (es. i beni di *stimulation*) e non dovrebbe far verificare i paradossi della felicità. Se l'assunto del "comportamento razionale degli individui a comportamento effettivo" si dimostra valido, le scelte degli individui dovrebbero portare alla coerenza interna e alla massimizzazione dell'interesse personale. Benché,

«È difficile credere che la coerenza interna delle scelte possa di per sé essere una condizione adeguata di razionalità. Se una persona fa esattamente il contrario di quello che lo aiuterebbe a ottenere quello che vorrebbe, e lo fa con un inflessibile coerenza interna - scegliendo cioè sempre il contrario di ciò che promuoverebbe il raggiungimento delle cose che vuole e cui assegna valore - questa persona può molto difficilmente essere considerata razionale, anche se la sua ostinata coerenza interna ispira una certa attonita ammirazione nell'osservatore. La coerenza nulla ci dice sulla razionalità dell'azione se non si fa riferimento alla corrispondenza tra ciò che si cerca di ottenere e il modo in cui si agisce per farlo.» (Sen, 2010, p.20).

Essenzialmente, Sen inserisce nelle scelte altri fattori come la simpatia e l'empatia, affermando che:

«il puro uomo economico è in effetti assai vicino all'idiota sociale. La teoria economica si è molto occupata di questo sciocco razionale [...] Per fare spazio ai diversi concetti relativi al suo comportamento abbiamo bisogno di una struttura assai più elaborata» (Sen, 1986, pp. 167-168).

Anche Adam Smith con l'opera *La Teoria dei sentimenti morali* (1759), precedente alla più nota *Ricchezza delle nazioni*, esalta la simpatia e l'empatia come capacità di immedesimarsi negli altri e quali presupposti morali dell'individuo e della società.

La sua antropologia ovvero la sua visione dell'uomo si impernia sulla socialità e sulle virtù che fertilizzano la società, prima di essere fraintesa e farsi pessimista:

«Per quanto l'uomo possa essere supposto egoista, vi sono evidentemente alcuni principi nella sua natura che lo inducono ad interessarsi alla sorte altrui e gli rendono necessaria l'altrui felicità, sebbene egli non ne ricavi alcunché, eccetto il piacere di constatarla» (Smith, 1985 [1759], p.81).

Tali teorie, per lo più basate su rilevazioni soggettive, possono essere supportate da dati oggettivi sul benessere mentale degli individui, come quelli dei suicidi e della depressione (considerata la malattia del secolo).

Dalla figura sottostante (Figura 2.6), individuiamo che i Paesi in viola, corrispondenti a quelli maggiormente sviluppati, registrano dei suicidi nella fascia di reddito alta, a ulteriore prova che un aumento del reddito non porti a un aumento della felicità. A condurre al suicidio è spesso la depressione e l'Organizzazione Mondiale della Sanità ha lanciato un allarme, sostenendo che:

«Quindici anni fa, gli organismi internazionali non avrebbero mai incluso nella lista da studiare la depressione [...] La depressione si colloca già al quarto posto tra le principali cause delle malattie mondiali. Se le previsioni sono corrette, entro i prossimi vent'anni si posizionerà al secondo posto»²⁷.

²⁷«Fifteen years ago International bodies would not have even included depression non the list to study. [...] Major depression already ranks fourth in the leading causes of the global burden disease. If projections are correct, within the next 20 years it will rise to second place».

Figura 2.6 - Tasso di suicidi stimato per fasce di reddito



Fonte: Rielaborazione dei dati estratti da World Health Organisation e World Bank, 2012.

2.5 Felicità e vulnerabilità

A questo punto, sarebbe logico ritenere errata la concezione di un uomo a una sola dimensione e di una razionalità che si basi unicamente su quello. È opportuno riprendere consapevolezza di un uomo in cui compaiono sia l'individualismo e sia la sete di relazioni: è ugualmente capace e affamato di atti che non si riducono a massimizzare il proprio guadagno, minimizzando i costi e gli sforzi.

Malgrado ciò, si è preferito far risaltare quella parte che rendesse quantitativa l'analisi, e appunto per questo più semplice, e che immunizzasse dalla felicità, perché la felicità e in questo viene in aiuto la filosofa statunitense Martha Nussbaum, si basa sull'altro e l'altro non è controllabile, rende vulnerabili.

Nella sua opera più famosa *La fragilità del bene* del 1986, Nussbaum affronta il nesso tra vulnerabilità e bene umano. “*Vulnus*”, in latino, significa “ferita” e l'aggettivo “vulnerabile”, di conseguenza, indica ciò che “può essere ferito, facilmente attaccato e sopraffatto”, ma è attraverso la ferita, la sofferenza che si riesce a conoscere realmente il mondo e a perseguire il bene. Il riconoscimento della dimensione affettiva propria e altrui porta a riconoscere il nostro “essere bisognosi” e la nostra incompletezza riguardo a cose del mondo che non controlliamo pienamente e che riteniamo importanti e di valore (Nussbaum, 2004 [1986]).

L'uomo dovrebbe coltivare armoniosamente e con fatica e impegno sia la sua natura ragionevole che bisognosa, per una *human flourishing*, fioritura umana.

La vulnerabilità è un concetto, che si sta facendo sempre più spazio all'interno dei dibattiti scientifici e non, congenito nella natura umana, come precisa anche il filosofo francese Vladimir Jankélévitch *«l'uomo è fondamentalmente vulnerabile solo perché la morte può entrare in lui attraverso tutte le giunture del suo edificio corporeo»* (Jankélévitch, 1995, p.35).

Altresì, se ne può trovare una definizione nella Dichiarazione di Barcellona del 1998, documento di chiusura di un percorso di studio durato tre anni redatto da ventidue esperti europei di bioetica e coordinato dal Danish Centre for Ethics and Law in Nature and Society, sito a Copenaghen. Si legge nella Dichiarazione:

«Vulnerabilità esprime due idee fondamentali. (a) La prima esprime la fragilità e la finitezza dell'esistenza umana su cui poggia, nelle persone capaci di autonomia, la possibilità e la necessità di ogni vita morale. (b) La vulnerabilità è l'oggetto di un principio morale che richiede l'esercizio della cura nei confronti delle persone vulnerabili. Le persone vulnerabili sono quelle persone la cui autonomia e dignità o integrità possono essere minacciate. In questo senso tutti gli esseri umani, in quanto portatori di dignità, sono protetti da questo principio. Ma il principio di vulnerabilità richiede specificamente non solo di non interferire con l'autonomia, la dignità o l'integrità degli esseri umani, ma anche che essi ricevano assistenza affinché possano realizzare il loro potenziale. Da questa premessa ne consegue che vi sono diritti positivi per l'integrità e l'autonomia che fondano le idee di solidarietà, non discriminazione e comunità.» (Rapporto finale presentato alla Commissione europea, p.9)²⁸.

La vulnerabilità può derivare dall'altro, che può ferire, agire contro perfino con violenza. Ogni relazione può essere fonte di dolore, di ferita, di tragedia, di tradimento e se esiste qualcosa che possa evitare la sofferenza, è senz'altro ben voluta. Il mercato, con il suo sistema dei prezzi e dei contratti, costituisce il principale rimedio alla ferita dell'altro: media, promette rapporti meno vulnerabili, slegati e senza alcun dolore (Bruni, 2007). La Borsa, per esempio, realizza perfettamente tutto questo, nascondendo gli agenti che operano dal lato della domanda da quelli che operano dal lato dell'offerta. Tale vita in comune economico-centrica e senza sacrificio appare però sempre più inadatta:

²⁸Traduzione dall'originale: «Vulnerability expresses two basic ideas. (a) It expresses the finitude and fragility of life which, in those capable of autonomy, grounds the possibility and necessity for all morality. (b) Vulnerability is the object of a moral principle requiring care for the vulnerable. The vulnerable are those whose autonomy or dignity or integrity are capable of being threatened. As such all beings who have dignity are protected by this principle. But the principle also specifically requires not merely non interference with the autonomy, dignity or integrity of beings, but also that they receive assistance to enable them to realise their potential. From this premiss it follows that there are positive rights to integrity and autonomy which grounds the ideas of solidarity, nondiscrimination and community.», disponibile al seguente link http://ec.europa.eu/research/biosociety/pdf/fina-1_rep_95_0207.pdf.

«se una civiltà recide la corda che lega le persone le une con le altre, o la sfibra riducendola al solo sottile filo del nesso contrattuale del mercato, di fatto, e senza accorgersene, sta entrando in una crisi mortale» (Bruni, 2007, p.175)

e i paradossi della felicità, indicano esattamente quanto la società contemporanea sia afflitta da pericolose forme di atomismo sociale, solitudine, smarrimento dei legami identitari e distanza dell'uomo dall'uomo. Motivo per cui, si potrebbe ancor di più riconoscere nella crisi finanziaria ed economica attuale una crisi dell'uomo, della sua vocazione di essere umano alla felicità, alla quale si può ancora rispondere con un approccio, che non sia radicato nella spersonalizzazione, ma consideri che:

«Noi otteniamo felicità primariamente dalla gente; è il loro affetto o non gradimento, l'opinione buona o cattiva che essi hanno di noi, la loro accoglienza o rifiuto che più influenza i nostri umori. Il reddito è soprattutto visto al servizio di queste forme di stima sociale» (Bruni, 2011, p.6)

e la stima sociale non deve essere più declinata in termini di competizione, invidia, rivalità, ma in termini di reciprocità.

«Non possiamo permettere alla paura della ferita di evitarci l'abbraccio, fosse anche dover rischiare che la ferita sia mortale, perché da quella ferita aperta a causa dell'altro, e che noi causiamo all'altro, si spira la sola benedizione che rende la vita umana degna di essere vissuta» (Bruni, 2007, pp.94-95).

L'inevitabile riflessione paradigmatica, dunque, si incentrerebbe nell'integrazione tra economia, etica e al contempo politica. John Hicks, economista inglese, con grande lungimiranza nel 1941, nel suo *Education in Economics*, ha avvertito della ristrettezza dell'approccio monodisciplinare e specialistico:

«un economista che è nulla di più di un economista, è un pericolo per il suo prossimo e l'economia non è una cosa in sé bensì lo studio di un aspetto della vita dell'uomo in società» (Hicks, 1941, p.6).

E per riaggregare i campi del sapere, servirebbe, a parere del sociologo inglese Anthony Giddens, una riscoperta della fiducia ontologica, cioè di quella sensazione derivante dalla fiducia nelle persone conosciute personalmente, con una conseguente riaggregazione anche delle relazioni. La fiducia, difatti, offre la possibilità di affrontare l'incerto con una certa sicurezza, in una condizione di continuità della propria identità e nella costanza dell'ambiente sociale e materiale in cui si agisce (Napoli, 2007). Ciò viene sostenuto anche dal sociologo Antonio Mutti, il quale propone una definizione di fiducia come:

«aspettativa di esperienze con valenza positiva per l'attore, maturata sotto condizioni di incertezza, ma in presenza di un carico cognitivo e/o emotivo tale da permettere di superare la soglia della mera speranza» (Mutti, 1998, p.516),

includendo sia la fiducia personale e interpersonale riferita ad attori individuali sia la fiducia sistemica riferita a un'organizzazione sociale o a sottosistemi di essa (Bassi, 2000). Il rapporto fiduciario presumerebbe il coinvolgimento di entrambi i soggetti che si pongono in relazione e adempierebbe a tre funzioni:

- di incentivazione della socialità e generalizzazione della relazione sociale, dal momento che la fiducia richiede di essere reciprocata;
- di controllo sociale;
- di intermediazione e di garanzia dello scambio, come protezione da eventuali comportamenti opportunistici (Bassi, 2000).

Tutto questo induce a ritenere che introdurre la fiducia, porre al centro dell'agire la relazione come bisogno imprescindibile dell'uomo, vorrebbe dire trasformare l'*ethos* del mercato da negativo a positivo e cominciare ad attuare una vera svolta.

La vita in comune è ambivalente, è un connubio ineliminabile tra il sé e gli altri che può generare una ferita, ma è l'unico luogo in cui si “fiorisce” (Bruni, 2012) e se l'economia auspica a essere una scienza che abbia davvero “presa sulla realtà”, scrollandosi di dosso l'appellativo di “scienza triste”, deve oltrepassare il proprio riduzionismo antropologico ed etico dell'*homo oeconomicus*, quello economico dell'impresa che massimizza i soli ritorni economici e quello del PIL (Becchetti, 2009). Nel terzo capitolo, mi propongo di illustrare un'altra chiave di lettura delle teorie economiche.

CAPITOLO 3

LA PROPOSTA DELL'ECONOMIA CIVILE

*«[...] fategate per il vostro
interesse; niuno uomo potrebbe operare altrimenti, che per la sua felicità; sarebbe
un uomo meno uomo: ma non vogliate fare l'altrui miseria; e se potete, e quanto
potete, studiatevi di far gli altri felici. Quanto più si opera per interesse, tanto più,
purché non si sia pazzi., si debb'esser virtuosi. È legge dell'universo che non si può
far la nostra felicità senza fare quella degli altri.»*
(Antonio Genovesi)

3.1 I beni posizionali versus i beni relazionali: teorie a confronto

L'idea della piena realizzazione dell'uomo per mezzo delle relazioni che intrattiene all'interno del contesto sociale in cui è inserito sta facendo lentamente il suo ingresso nel ragionamento economico e non solo con i vari paradossi della felicità, ma anche attraverso i concetti di “bene posizionale” e “bene relazionale”.

Il crescente costituirsi di movimenti anti-consumismo e la crescente letteratura sul rapporto tra gli uomini e i beni di consumo da un punto di vista simbolico-comunicativo e del consumo responsabile, anche detto “etico” o “critico” o “consapevole”, hanno fatto emergere l'aspetto relazionale e sociale delle scelte individuali di consumo (Bruni, 2004). Di seguito, andremo ad analizzare la teoria dei beni posizionali e quella dei beni relazionali, i due filoni principali che considerano cruciale il ruolo degli altri nell'atto del consumo.

3.1.1 I beni posizionali

Al fine di comprendere che cosa si intende quando si parla di “bene posizionale”, occorre innanzitutto fare riferimento all'economista e sociologo statunitense Thorstein B. Veblen. Nella sua opera *La teoria della classe agiata* (1971, [1899]), egli procede a un'analisi di quel gruppo ristretto di individui che si ritrova in tutte le tipologie di società susseguitesi nel tempo e che, senza svolgere alcuna attività lavorativa, ha il privilegio di condurre uno stile di vita sfarzoso: basti pensare ai religiosi e ai guerrieri nelle società primitive, agli ecclesiastici e agli aristocratici nelle società più prossime, ai finanziari e agli industriali in quelle contemporanee.

Tale classe, definita da Veblen “agiata”, consuma quanto prodotto dalla massa degli uomini della classe produttiva e ostenta quel che possiede perché, così facendo, si dimostra maggiormente meritevole di onore e rispetto. Solo chi ha qualcosa in più degli altri può essere preso in considerazione e ciò vuol dire, oggi, solo chi palesa di possedere e poter spendere del denaro, ottiene la stima di sé e il riconoscimento da parte degli altri. Gli individui risultano mossi nei loro comportamenti dalla necessità di apparire superiori e sono, in tal modo, immersi in una sorta di competizione posizionale o più precisamente in un’emulazione finanziaria, caratterizzata da un’accumulazione antagonista per la quale non è poi tanto assurdo immaginare, che l’aumento di reddito di qualcuno causi contestualmente la diminuzione di benessere di qualcun altro e, quindi, una quantità indeterminabile di esternalità negative e posizionali. Tale meccanismo, che prende il nome di *trickle effect* (effetto sgocciolamento), si manifesta dapprima nella classe agiata per poi raggiungere i livelli inferiori, e gli inferiori possono aspirare ad appartenere ai superiori e i superiori continuare a esserlo, in due modi: con “l’agiatezza vistosa” intesa come spreco di tempo, ozio, e con il “consumo vistoso” inteso come spreco di beni pregiati.

I beni che si acquistano per migliorare la propria posizione relativa sono, per l’appunto, chiamati dall’economista statunitense Fred Hirsch (2001, [1977]) “beni posizionali”, in quanto l’utilità che da essi deriva, non risulta tanto legata al valore d’uso, ma al fatto di essere socialmente scarsi: ci aiuta, in tal senso, un noto esempio degli studiosi inglesi Hopkins e Kornienko (2004), “la famiglia Jones sceglierà di acquistare un’automobile nuova che si adatti alle proprie esigenze e che sia più grande e lussuosa di quella dei vicini”. Hirsch, inoltre, sostiene che nel momento in cui si incrementa il numero delle persone che possiedono un determinato bene, se ne riduce il rispettivo valore posizionale, riducendo anche la produzione e, più in generale, lo sviluppo.

Nella stessa linea di pensiero si colloca l’economista statunitense Robert H. Frank (1999), il quale partendo da uno studio sul comportamento delle sorelle volto a rispondere alla domanda: “Può la decisione di una donna di lavorare fuori casa dipendere dalle condizioni economiche della sorella?”, si rende conto del fatto che le donne siano più propense a lavorare fuori casa qualora il marito della sorella guadagnasse di più del proprio (i dati si attestano intorno al 20%) e da questo, che il consumo relativo sia più importante di quello assoluto. Di pari passo, Frank recuperando la distinzione tra il *conspicuous consumption* (consumo ostentativo) e l’*inconspicuous consumption* (consumo non ostentativo) che riguarda il tempo libero e le

relazioni umane, si concentra sul conflitto che si genera tra felicità privata e pubblica praticando soltanto la prima forma:

«Gli studiosi del comportamento hanno trovato una evidenza suggestiva, e cioè che una volta raggiunta una soglia di reddito il livello medio di soddisfazione in ogni paese è sostanzialmente indipendente del suo reddito pro-capite.» (Frank, 1999, p.75).

Difatti, anche se ogni singola persona può spingersi in avanti nei consumi in termini relativi, la società nel suo complesso non può farlo poiché si tratta fundamentalmente di un gioco a somma zero: *smart for one, dull for all*, “furbo per uno, triste per molti” con la conseguenza che la mano invisibile non sempre sembra funzionare (Bruni, 2002).

Tentando di operare una sintesi degli autori sopra citati, possiamo affermare che anche nel consumo ci sia una natura relazionale, seppur nel caso dei beni posizionali basata sulla competizione e sull’invidia, priva in altre parole di qualsiasi possibilità di autenticità e di felicità in senso aristotelico. Questi autori, però, hanno il merito di spostare l’attenzione sull’importanza della socialità dato che, giova ripeterlo, per essere felici si deve essere almeno in due (Maggiolini, 2012).

Infine, per completezza espositiva, riportiamo la formalizzazione della teoria dei beni posizionali, presente in molti saggi dell’economista Bruni (2005; 2006):

$$BSa = f(Ca, \frac{Ca}{Cb})$$

in cui BSa indica il benessere soggettivo di un soggetto a , in funzione del suo consumo e del confronto con il consumo di un soggetto o gruppo di riferimento b ; se il consumo di a aumenta e parallelamente aumenta anche quello di b , comprensibilmente a tenderà a essere relativamente meno felice (ritornando al precedente esempio della famiglia Jones, il benessere familiare complessivo potrebbe ridursi nell’eventualità che i vicini acquistino la stessa automobile).

3.1.2 I beni relazionali

La categoria dei beni relazionali è stata introdotta nella seconda metà degli anni Ottanta quasi contemporaneamente da quattro autori: l’economista italiano Benedetto Gui

(1987) e l'economista inglese Carole Uhlaner (1989), il sociologo italiano Pierpaolo Donati (1986) e la filosofa statunitense Martha Nussbaum (1986):

- Gui definisce i beni relazionali come «*beni immateriali, che non sono dei servizi da consumare individualmente, ma sono legati alle relazioni interpersonali*»²⁹ e separa il bene relazionale dalla relazione stessa usando l'esempio dell'incontro come da Figura 3.1:

Figura 3.1 - Schema di un incontro



Fonte: “NONPROFIT E BENI RELAZIONALI: UN RAPPORTO PRIVILEGIATO” di Gui B. in *Impresa Sociale* n.67, 2003, p.4.

Gui suggerisce di guardare a ogni interazione economica come se fosse un processo produttivo, che chiama “incontro”, e come tale caratterizzata da *input* e *output*. Gli *input*, che rappresentano gli elementi immessi nel processo per la produzione degli *output*, sono costituiti dalle risorse umane e da quelle non umane dei partecipanti quali tempo, sforzo e capitale umano (es. competenze, etc.); gli *output* ottenuti, invece, sono costituiti non solo dai beni tradizionali (es. lo scambio, la fornitura di servizi, lo svolgimento di compiti produttivi o decisionali) bensì da beni di natura intangibile e relazionale: i cosiddetti beni relazionali.

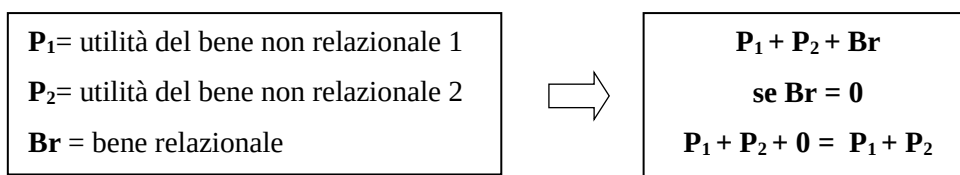
A riguardo, l'autore semplifica la comprensione facendo riferimento ad alcune situazioni-tipo, tra cui scegliamo di riportare quella che si verifica tra medico e paziente: il medico, infatti, oltre a risolvere un *deficit* nella salute del proprio paziente, deve dare prova di essere attento al suo stato d'animo e instaurare una

²⁹Traduzione dalla versione originale in francese : «*“biens” non matériels, qui ne sont cependant pas de services qui se consomment individuellement, mais sont liés aux relations “interpersonnelles”*» (Gui, 1987, p.37).

relazione di fiducia e di dialogo. Da osservare inoltre, i possibili cambiamenti che si possono riscontrare nel capitale umano, sia da un punto di vista dell'acquisizione di nuove conoscenze e sia dal lato emotivo, e i possibili fattori esterni al processo, ossia l'ambiente e le intenzioni/motivazioni che si celano dietro alle azioni, che possono condizionarne gli esiti e, a loro volta, venirne condizionati.

Tale discorso è valido anche da una prospettiva più ampia, come può essere quella della collettività di riferimento (es. famiglia, amici, azienda, comunità, etc.): la capacità di favorire la collaborazione tra i suoi membri, che si traduce nel capitale sociale, deve trovare fondamento nella qualità delle relazioni interpersonali coltivate tra essi;

- Uhlaner, al pari di Gui, considera i beni relazionali come «*beni che possono essere posseduti solo attraverso intese reciproche che vengono in essere dopo appropriate azioni congiunte intraprese da una persona e da altre non arbitrarie*» (Uhlaner, 1989, p.254) e pertanto come componenti della relazione stessa e indipendenti da essa;
- Donati fornisce una definizione di bene relazionale come «*un bene che può essere prodotto e fruito soltanto assieme da coloro i quali ne sono gli stessi produttori e fruitori, tramite le relazioni che connettono i soggetti coinvolti*» (Donati, 1986, p.38) e divide i beni relazionali in beni relazionali non primari e primari. I beni relazionali non primari rappresentano uno degli addendi dell'utilità complessiva di un'interazione e, se pari a zero, non ne causano l'annullamento:



D'altro canto, nei beni relazionali primari, alla sommatoria si sostituisce il prodotto e se pari a zero, si causa l'annullamento della stessa interazione:

(P₁ + P₂) * Br se Br = 0 (P₁ + P₂) * 0 = 0
--

Donati fa risaltare il bene relazionale come entità immateriale che “emerge” quando dei soggetti decidono di produrre e fruire congiuntamente di un bene, che altrimenti non potrebbero ottenere. Ciò significa, che la relazione che si viene a creare non appartiene a nessuna delle soggettività che vi partecipano, sta al di fuori e ha una propria esistenza (ci potrebbe essere utile l’esempio usato dallo stesso Donati circa le coppie di genitori bravi e virtuosi, ma con figli problematici) e che solo guardando alla relazione stessa, possiamo capire completamente la realtà sociale e individuale (anche nelle normali transazioni di mercato, può emergere il bene relazionale);

- Nussbaum, diversamente, sostiene che è il rapporto in sé a costituire il bene (Nussbaum, 2004, [1986]), ponendo l’attenzione soprattutto su tre di essi, l’amicizia, l’amore e l’impegno civile.

Negli ultimi anni, l’economista inglese Robert Sugden, si è espresso sull’argomento con tali parole:

«l’analisi di Smith ci aiuta a comprendere come le relazioni interpersonali possono creare valore, indipendentemente dal loro contributo alla soddisfazione delle preferenze, intese in senso standard» (Sugden, 2002, p.21).

In effetti, in un contributo diretto a riprendere la *Teoria dei sentimenti morali* di Smith, Sugden enfatizza la simpatia e l’empatia reciproche come i fattori necessari per la produzione dei beni relazionali e ne fornisce la seguente spiegazione: «*componenti affettive delle relazioni sociali, valutate in se stesse (e non strumentalmente, come mezzi per altri scopi)*» (Sugden, 2002, p.2). In tale approccio, intuiamo che non è rilevante identificare separatamente le emozioni e i beni relazionali (Gui mantiene la separazione in quanto si muove nella teoria economica tradizionale) anzi, ciò che risulta importante è la presenza di corrispondenza delle emozioni e l’immedesimazione con l’altro.

Da tutte queste definizioni, Bruni (2005) desume le caratteristiche-base dei beni relazionali, collocandoli né come beni pubblici né come beni privati, bensì in una terza tipologia caratterizzata da:

- *reciprocità*, i beni relazionali possono essere goduti solo in quell’ «*attività vicendevole, il sentimento reciproco e la mutua consapevolezza*» che «*sono una parte tanto profonda dell’amore e dell’amicizia che Aristotele non è disposto ad*

ammettere che, una volta tolte le attività condivise e le loro forme di comunicazione, resti qualcosa degno del nome di amore o di amicizia» (Bruni, 2004, p.46);

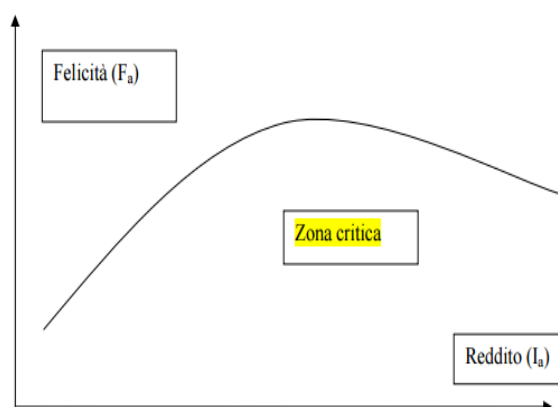
- *identità*, tali beni non sono mai anonimi;
- *simultaneità*, essi vengono prodotti e consumati nello stesso momento da tutti i soggetti coinvolti;
- *motivazione intrinseca*, che spinge gli individui l'uno verso l'altro in maniera gratuita o incondizionale ossia al di là di un possibile ritorno e non per interesse, altrimenti si tratterebbe di beni *standard* e di relazione strumentale;
- *fatto emergente*, il bene relazionale “emerge” all'interno di una relazione, eccede i contributi dei soggetti coinvolti e in molti casi non è neanche tra le intenzioni iniziali;
- *bene*, perché soddisfa un bisogno e non una merce il cui valore è determinato dal prezzo;
- *gratuità*, se la relazione è cercata in quanto bene in sé e non usata per altro.

Sempre Bruni tenta una formalizzazione della teoria dei beni relazionali:

$$F_a = f(I_a, R_a, t)$$

dove la felicità di un soggetto *a* può essere espressa come variabile dipendente dal suo reddito (o consumo) e dai beni relazionali. Se l'impegno per aumentare il reddito produce effetti negativi sui beni relazionali (es. lavorare ore in più solo per aumentare il salario e trascorrere meno tempo con la famiglia e/o amici), è logico supporre che l'effetto complessivo del reddito sulla felicità porti prima a un suo aumento (per i redditi molto bassi) e, dopo una certa soglia, a un calo e lo si può notare nella Figura 3.2.

Figura 3.2 - Soglia critica del rapporto felicità-reddito



Fonte: Bruni, 2006, p.5.

In sintesi, possiamo giungere a formulare alcune riflessioni:

- sia i beni posizionali che i beni relazionali sono qualificati dalle relazioni, benché di diversa natura;
- se si vogliono porre in essere analisi economiche più puntuali è necessario includere i beni relazionali, dal momento che ci si trova di fronte a essi, anche nelle ordinarie operazioni economiche;
- gli strumenti analitici della teoria economica *mainstream* non sono adatti a riconoscere i beni relazionali;
- nonostante le diverse definizioni di beni relazionali, la socializzazione e la reciprocità risultano essere gli elementi fondativi.

3.2 La reciprocità

Dibattere su tali nuove tematiche vuol dire, come già indicato, soffermarsi sulla reciprocità. Dal latino *rectus-procus-cum* ovvero “ciò che va e che torna vicendevolmente” (Bruni, 2006), la reciprocità è da poco tempo al centro di moltissime pubblicazioni interdisciplinari grazie agli sviluppi della teoria dei giochi e l’economia sperimentale³⁰, di cui il Dilemma del Prigioniero e l’*Ultimatum Game* ne sono i classici esempi.

³⁰La teoria dei giochi è un approccio matematico alle situazioni di interazione tra individui rivali, delle quali studia le decisioni di ciascuno finalizzate all’ottenimento del massimo risultato considerando che possono riflettersi sui risultati conseguibili dagli altri. L’economia sperimentale, invece, è una branca dell’economia che studia il comportamento degli agenti economici attraverso *experiments* svolti in contesti controllati.

Il Dilemma del Prigioniero, introdotto già nel 1944 dal matematico, fisico e informatico ungherese John Von Neumann, può essere descritto come segue: due persone, sospettate di aver commesso un reato, vengono arrestate; la polizia, che non ha prove sufficienti per dimostrare la loro colpevolezza, pensa di indurli a confessare chiudendoli in celle separate, senza alcun possibilità di comunicare tra di loro e con una proposta, illustrata nella Figura 3.3:

Figura 3.3 - BiMatrice dei possibili esiti del dilemma del prigioniero

		Prigioniero B	
		<i>Non confessa</i>	<i>Confessa contro il compagno</i>
Prigioniero A	<i>Non confessa</i>	Pena molto lieve per entrambi	Scarcerazione per B, massima pena per A
	<i>Confessa contro il compagno</i>	Scarcerazione per A, massima pena per B	Pena molto severa per entrambi

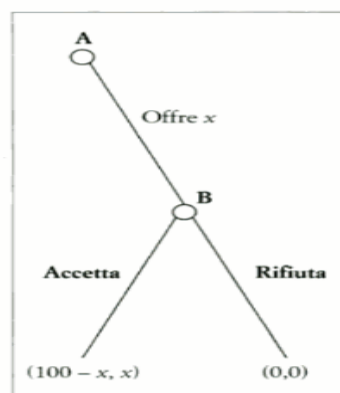
Se solo uno dei due confessa, chi ha confessato evita la pena mentre l'altro viene condannato a sette anni di carcere; se tutti e due confessano, vengono entrambi condannati a sei anni e se nessuno dei due confessa, la pena è pari a un anno per tutti e due. Il dilemma per i due prigionieri, quindi, consiste nel decidere se confessare o meno, essendo consapevoli che la soluzione migliore sarebbe quella di non confessare, nonostante comporti il rischio di un possibile tradimento da parte dell'altro. Al contrario di quanto indicherebbe l'assioma di razionalità utilizzato dall'approccio economico *mainstream*, in ragione del quale “nessun giocatore sceglie un'azione se ne ha a disposizione un'altra che gli permette di ottenere risultati migliori, qualunque sia il comportamento dell'altro giocatore” (Lucchetti, 2008, p. 20), l'ottimo sarebbe la confessione.

Esiste altresì una variante iterata (con più prove) del Dilemma del prigioniero, in cui le scelte vengono compiute simultaneamente e, dopo ogni prova, vengono comunicate all'altro e in cui l'ottimo verrebbe raggiunto con la cooperazione. Tale variante è stata usata dal politologo americano Robert Axelrod (1985) in un torneo informatizzato con quindici studiosi di discipline diverse, partendo dalla domanda: “Può, in un mondo di egoisti, in assenza di un'autorità superiore centralizzata e di istituzioni che rendano vincolanti gli impegni contrattuali, insorgere la cooperazione?”. La strategia vincente

del torneo è stata quella del “colpo su colpo”: la prima volta si coopera mentre, nelle prove successive, si compie la stessa scelta compiuta dall’altro nella prova precedente.

L’*Ultimatum Game* (Figura 3.4), invece, consiste in un esperimento condotto nell’ambito dell’economia sperimentale dove: a un giocatore, chiamato *Proposer* (A), viene offerta una somma che dovrà dividere con un altro giocatore, il *Responder* (B); A deve decidere, senza alcuna possibilità di interazione, quanto tenere per sé e quanto offrire a B, sapendo che questi potrà accettare o rifiutare e nel caso rifiuti, perderebbero entrambi.

Figura 3.4 - Ultimatum game

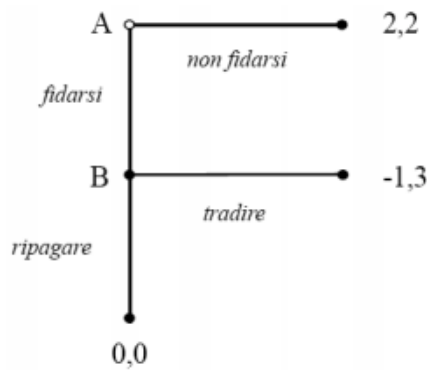


Fonte: Bruni, 2006, p.26.

Nell’*Ultimatum Game*, la soluzione migliore e cioè la scelta razionale che massimizza l’utilità, sarebbe per A un’offerta prossima allo zero e per B l’accettazione di qualsiasi cifra. Tuttavia, gli esiti che si sono ottenuti realmente vedono i *Proposer* lanciare mediamente un’offerta del 30% e i *Responder* rifiutare nel 20% dei casi, per punire la non equità di A (Kagel&Roth, 1995). Possiamo, alla luce di ciò, notare che il senso di equità e di fiducia va effettivamente a influenzare le decisioni economiche dei soggetti.

In particolar modo sulla fiducia, è stato pensato un ulteriore gioco, il *Trust Game* (Figura 3.5), nel quale ci sono due giocatori, il fiduciante (A) e il fiduciario (B): A deve scegliere tra fidarsi e non fidarsi, B tra ripagare e tradire, con le conseguenze legate al mantenimento dello *status quo* se il fiduciario decide di non fidarsi (con *pay off* o punteggio di 0,0), alla cooperazione se il fiduciante si fida e il fiduciario ripaga la fiducia (2,2), all’opportunismo se il fiduciante si fida e il fiduciario tradisce la fiducia (-1, 3). La razionalità porterebbe, in questo caso, a scegliere un risultato non ottimale per entrambi i giocatori e a rinunciare ai benefici della cooperazione (Pelligra, 2008).

Figura 3.5 - Trust game



Fonte: Pelligra, 2008, p.3.

Tali giochi provano empiricamente l'importanza delle relazioni declinate nella reciprocità al fine di conseguire il risultato migliore per tutti i giocatori. Prendendo spunto da essi, Bruni spiega la reciprocità distinguendone tre forme complementari:

- *reciprocità cauta*, quella dei contratti, che per potersi tradurre in cooperazione esige equivalenza, regole e istituzioni che applichino sanzioni semmai ci sia un non rispetto del contratto stesso:

«la strategia C appartiene alla più vasta famiglia delle strategie “colpo su colpo”, ma ha la sua specificità sul non cooperare mai per prima: non fa il primo passo cooperativo, ma se incontra un soggetto che coopera al primo turno, C risponde, al secondo, reciprocando, e da quel momento in poi risponde colpo su colpo. [...] Una reciprocità - e qui starà il punto - che non solo non si opporrà alle forme più incondizionali di reciprocità, ma le può servire» (Bruni, 2006, p.69);

- *reciprocità-philia*, come l'amicizia che presuppone la libertà, l'elettività, l'uguaglianza, la condizionalità e un orizzonte temporale più lungo;
- *reciprocità incondizionale* ossia la libertà della gratuità,

«La libertà presente in questa forma di reciprocità è più radicale: infatti l'azione che non è condizionata all'azione degli altri è più libera di quella condizionale. La libertà che nasce dall'obbedienza a una convinzione interiore, che è espressione di una motivazione intrinseca, è forse la libertà più alta che possiamo immaginare.» (Bruni, 2006, p.93).

Dunque, se la relazione di reciprocità (in tutte le sue forme) conduce a una maggiore efficienza e a una maggiore efficacia, possiamo concordare sulla conclusione logica che essa divenga centrale in tutte le attività che l'uomo svolge e anche in quelle economiche.

A tal proposito, il sociologo Vincenzo Cesareo e gli altri esponenti del gruppo dei sociologi della persona, propongono di sostituire il concetto di individuo con quello di persona: se il primo «è astratto e generale, nel senso che estrae l'essere umano dal suo contesto relazionale» (Iagulli, 2009, p.138), il secondo «è concreto e particolare [...] nel senso che considera l'essere umano nella sua qualità esistenziale che lo configura come persona unica, identificata dalla sua storia e dai suoi legami sociali, pertanto strutturalmente aperta alla relazione con l'altro e al riconoscimento reciproco che è implicato da questa apertura. La persona è quindi sempre in divenire, intrinsecamente e congiuntamente unica e relazionale.» (Iagulli, 2009, p. 138). La persona, così, viene posta al centro anche del mercato, il quale con il solo principio della razionalità economica non riesce a produrre quelle relazioni di cui necessita per ben funzionare o meglio quelle relazioni conformi alla razionalità del noi, dell'io verso il tu, della “*we-rationality*” (Sudgen, 1993; Smerilli, 2007) delle tre forme di reciprocità e specialmente la gratuità, che affronteremo di seguito.

3.3 La gratuità

La gratuità, come visto, è una forma di reciprocità senza equivalenze e non condizionata ed espone, per questo, alla ferita da parte dell'altro. Bruni, parlando di gratuità nel suo saggio di commento all'enciclica Caritas in veritate *Reciprocità e gratuità dentro il mercato La proposta della Caritas in veritate*, riporta le testimonianze di due autori, Primo Levi e il teologo francese Pavel Florenskij:

«Ma ad Auschwitz ho notato spesso un fenomeno curioso: il bisogno del “lavoro ben fatto” è talmente radicato da spingere a far bene anche il lavoro imposto, schiavistico. Il muratore italiano che mi ha salvato la vita, portandomi cibo di nascosto per sei mesi, detestava i tedeschi, il loro cibo, la loro lingua, la loro guerra; ma quando lo mettevano a tirar su muri, li faceva dritti e solidi, non per obbedienza ma per dignità.» (Bruni, 2010, p. 42);

«Nella mia vita le cose sono andate sempre così. Nel momento stesso in cui riuscivo a possedere una certa materia, ero costretto ad abbandonarla per motivi indipendenti dalla mia volontà e dovevo iniziare ad affrontare un nuovo problema, sempre partendo dai suoi fondamenti, per spianare una strada che non sarei stato io a percorrere. Forse in questo si nasconde un significato profondo, dato che questa situazione si ripete sempre, nel corso di tutta la vita: l'arte della gratuità.» (Bruni, 2010, p. 42).

A parere di Bruni, svolgere bene un lavoro anche se rinchiusi in un campo di concentramento o spianare delle strade che non si percorreranno costituisce la massima

espressione di dignità e gratuità, verso quella piena realizzazione personale che sin qui abbiamo considerato. Ci sono degli ambiti, infatti, in cui le leggi che regolano il mercato non sono sufficienti, ma piuttosto, è lo stesso mercato ad aver bisogno di gratuità: se si estendono i meccanismi strumentali anche ad aspetti delle transazioni che non lo prevedono, se ne produce un peggioramento (l'esempio classico è quello delle maestre di asilo di una scuola israeliana che aspettano i genitori dei bambini anche dopo la chiusura e per eliminare i ritardi, introducono una multa che va, al contrario, ad aumentarli).

Ne discende che sussistono diverse motivazioni alla base di ciascuna azione, le quali possono essere distinte in:

- *estrinseche* o esterne, se il fare qualcosa si riferisce a un risultato tangibile e esterno alla persona stessa;
- *intrinseche* o interne, qualora il fare qualcosa sia legato a un interesse personale, piacevole per se stessi.

La motivazione per cui un imprenditore offre un lavoro ai propri dipendenti e li retribuisce con un salario è estrinseca, mentre il rispettarli in quanto persone e intrattenere con essi rapporti finanche confidenziali rientra nelle motivazioni intrinseche, un di più che esula dal contratto; in egual modo, un dipendente può svolgere il proprio lavoro e, in più, riconoscere in esso e nelle relazioni che vive, un valore aggiuntivo.

Il rapporto tra motivazioni estrinseche e intrinseche è stato affrontato dall'economista svizzero Bruno Frey nel suo libro *Not just for money* (1997).

Tramite dati empirici, Frey descrive come il comportamento umano sia guidato non solo da compensi e regole, ma da motivazioni interne. La sua tesi ruota principalmente intorno a cinque punti:

1. la motivazione intrinseca ha un ruolo importante in tutte le attività economiche. È difficilmente concepibile che le persone siano motivate esclusivamente, o in larga misura, da incentivi esterni.
2. In alcuni contesti ben identificabili, l'uso di incentivi monetari può estromettere la motivazione intrinseca (effetto crowding-out).
3. Anche interventi esterni di altra natura, come ordini o regolamenti, possono estromettere la motivazione intrinseca.

4. In determinate condizioni, gli interventi esterni possono accrescere la motivazione intrinseca (effetto crowding-in).
5. Cambiamenti nella motivazione intrinseca possono dar luogo a effetti che si riversano anche in ambiti non direttamente influenzati da incentivi monetari né da regolamentazione (effetto spill-over). (Frey, 2005, pp. 11-12).

Frey sostiene che la struttura motivazionale di una persona sia in realtà molto più complessa da come viene intesa da gran parte della letteratura economica (nonostante si stiano facendo dei grandi passi) e in taluni casi il sistema di incentivi spesso adoperato per aumentare l'impegno nelle attività, può all'opposto ridurlo se per esse sono richieste delle motivazioni intrinseche e perciò gratuità. Si verifica così un effetto di spiazzamento delle motivazioni intrinseche (*crowding-out*), dal quale peraltro è difficile ritornare indietro (Bruni&Smerilli, 2006).

Di gratuità, ne discutono anche altri autori contemporanei quali Taylor (1987) e Bordignon (1994). Essi analizzano il ruolo degli “*starter*” ovvero quei soggetti che sono disposti ad avviare per primi la cooperazione e che rischiano qualcosa pur di passare da un equilibrio di non cooperazione a un equilibrio di cooperazione, che come già analizzato, risulta essere vantaggioso per tutti.

Questi studi ci rivelano come le persone possano essere contraddistinte da una “vocazione” o con altre parole, possano scegliere un determinato lavoro o una determinata organizzazione non necessariamente in forza del vantaggio economico associato. A causa del possibile *crowding-out* e con lo scopo di attirare lavoratori con la vocazione e quindi dalle *performance* probabilmente più elevate, molti modelli teorici (di Katz e Handy, Heynes, che non andremo ad approfondire) propongono l'offerta di un salario più basso: “*getting more by paying less*” (prendi più pagando meno), supportando l'esistenza di una proporzionalità tra la genuinità delle motivazioni e la disponibilità ad accettare un salario più basso. (Bruni&Smerilli, 2006).

Tuttavia, Bruni e Zamagni (2004) operano una critica di tali approcci per la visione conflittuale che hanno della dimensione economica e di quella genuina o vocazionale, citando il modello sviluppato dall'economista australiano Brennan: nel suo studio sui docenti universitari, Brennan (1996) presenta la sua idea di comporre il salario in modo tale da renderlo appetibile a chi possiede la vocazione, offrendo dei *fringe benefit* (es. fondi di ricerca per i docenti universitari) che colmano la differenza tra il salario e il salario di mercato. In base a questo, Bruni e Zamagni spingono verso una visione non

conflittuale tra mercato e vocazione, considerando che le motivazioni interne e quelle esterne possono essere soddisfatte anche con ricompense diverse e complementari. In sostanza, affinché l'economia sia autenticamente umana e non si voglia perdere il contatto con la persona nella sua interezza, non si può più prescindere dalla gratuità.

3.4 Il dono

Una particolare forma di gratuità è rappresentata dal dono.

Il dono è oggetto di studio degli antropologi sin dal 1700 e in particolare, del tedesco Franz Boas e del polacco Bronislaw Malinowski.

Boas (1966) si è occupato del rituale del *Potlatch*, organizzato in alcune tribù di nativi americani della costa occidentale degli Stati Uniti e del Canada. In tale cerimonia, il capo della tribù manifesta la propria autorità donando la ricchezza posseduta ai componenti della tribù, che sono obbligati ad accettare e ricambiare. Addirittura, nella tribù dei Kwakiutl, il *Potlatch* fomenta una competizione tanto accesa da causare la distruzione dei beni, dopo averli ricevuti.

Malinowski, invece, nella sua opera *Argonauti del Pacifico Occidentale* (2001 [1922]), descrive la pratica del *Kula* delle popolazioni delle isole Trobriand. Il *Kula* consiste nello scambio di due oggetti: il *soulava*, una collana di corallo rosso che circola in senso orario (viene data in dono a persone raggiungibili in senso orario dal donatore) e il *mwali*, un bracciale di conchiglie bianche che circola in senso antiorario (viene donato a persone raggiungibili in senso antiorario dal donatore). Il *soulava* e il *mwali* devono circolare continuamente e per questo motivo, restano nelle mani del possessore solo per un periodo breve. Allo scambio dei doni, si accompagna anche quello degli oggetti comuni, alimentando una relazione di fiducia circolare: *kula*, infatti, vuol dire cerchio.

Da tali studi, si muove l'antropologo francese Marcel Mauss. Il suo *Saggio sul dono* del 1923 rappresenta la prima elaborazione scientifica della cultura del dono.

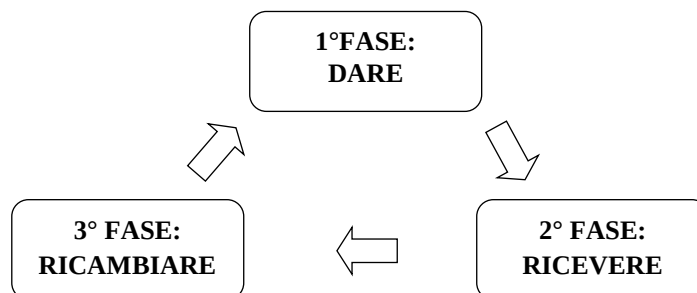
Mauss sostiene come tale pratica possa essere non solo considerata la forma arcaica dello scambio, ma un fenomeno universalmente umano:

«religioso, mitologico e sciamanistico, perché i capi che vi si impegnano rappresentano, incarnano gli antenati e gli dei, di cui portano il nome, di cui danzano le danze, e da cui spiriti sono posseduti. Ha carattere economico, ed è necessario misurare il valore, l'importanza, le ragioni e gli effetti di queste enormi transazioni, anche presentemente quando le si calcola in valori europei. Il *potlâc* è anche un fenomeno di morfologia sociale» (Mauss, 2000 [1923], p.216).

Il dono, infatti, è un «*fatto sociale totale*», che coinvolge tutti gli aspetti della vita sociale, dalla ricchezza alla cortesia, dal banchetto alla danza, e costringe a ricambiare, per via di una sorta di forza contenuta, l'*hau*, che nel linguaggio maori indica lo spirito delle cose e paragonabile all'anima del donatore (Mauss, 2000):

«Ciò che obbliga nel regalo ricevuto e scambiato, è che la cosa ricevuta non è inerte. Anche se abbandonata dal donatore, è ancora qualcosa di lui.» (Mauss, 1965, p.172).

Il dono si articola, per Mauss, in tre fasi:



e contraddistingue le dinamiche sociali, prevalendo sulle ragioni prettamente strumentali. Il legame sociale di reciprocità, attraverso l'obbligo del contro-dono, prosegue nel tempo: «*Tutto va e viene come se ci fosse scambio costante di una sostanza spirituale comprendente cose e uomini.*» (Mauss, 1965, p.174).

I rapporti all'interno delle suddette tribù ci danno prova che le ipotesi della naturalezza e della razionalità dei sistemi *mainstream* siano opinabili e che esse siano riconducibili alle sole civiltà opulente. Per quest'ultime, Mauss raccomanda l'introduzione del circolo del dono per un'analisi realistica dei moventi principali nelle interazioni tra le persone.

In ogni modo Mauss, nella sua indagine sul dono, trascura la componente puramente disinteressata e gratuita, la quale viene esaminata dal filosofo francese Jacques Derrida, nell'opera *Donner le temps* del 1991. Per Derrida, rendere un dono manifesto comporterebbe ridurlo a un semplice scambio e implicherebbe il rischio di un auto-compiacimento narcisistico del donatore; egli critica la concezione maussiana per il fatto che il contraccambio nel tempo risulterebbe essere l'unica differenza tra dono e scambio, affermando: «*la differenza tra un dono e ogni altra operazione di scambio pure e semplice, è che il dono dona tempo*» (Derrida, 1991, p.44).

Tale aspetto è stato seguito dall'antropologo e filosofo francese Marcel Héhauff, che mediante una ricostruzione dettagliata della natura della verità filosofica a partire da

Socrate, spiega come lo scambio tra il filosofo e i suoi discepoli possa costituire il dono per eccellenza proprio perché al filosofo che dona un sapere non è pensabile un contraccambio, ma solo riconoscimento (Héhaïff, 2006).

L'analisi del dono, al di là delle varie questioni riduzionistiche e ancora aperte dell'approccio maussiano, ha il merito di porre l'attenzione sul soggetto piuttosto che sull'oggetto e sul valore di legame, che va ad affiancare il valore d'uso e il valore di scambio:

«lascia libero il prossimo di compiere un'esperienza correlativa che modificherà entrambi i partner del dono rendendoli, in modo naturale, esistenze in dono attraverso le quali traspare e si riconsegna al prossimo la bellezza dell'essere personale intero ed integro» (Longhitano, 2006, p.56).

Sotto questa luce, il sociologo francese Alain Caillé sottolinea come il *Potlatch* faccia emergere l'opportunità di riconoscimento e di redistribuzione che si nasconde nel dono, essendo una lotta di generosità attraverso cui si costruiscono, si conquistano e si perdono le basi sociali del "rispetto di sé" (Caillé, 2000). Ogni rapporto costruisce sempre un valore di legame che non può essere tradotto nel prezzo di mercato, ma in un dare e ricevere identità, e la reciprocità di riconoscimento determina il superamento del valore di scambio. I beni e i servizi assumono, per tal motivo, il nuovo compito di promotori di relazioni sociali; donare presuppone la volontà di aprirsi a una relazione, andare verso qualcuno, riconoscersi reciprocamente, agire:

«Nell'agire la persona si dona e offre quanto di più prezioso possiede: la sua essenza e la sua esistenza, armonizzando piccoli gesti e grandi imprese.» (Longhitano, 2006, p.117)

e con il dono è possibile, per ognuno, uscire dall'isolamento ed entrare nella comunità, con la consapevolezza che nessuno possa essere escluso da questa fratellanza (Longhitano, 2006).

Per cui studiare la società nell'ottica del dono, come ci ricorda il sociologo francese Philippe Chanial (2011), vuol dire pensare sia a una circolazione materiale sia a una circolazione simbolica, dal momento che ogni relazione è mediata da simboli che sigillano l'"alleanza" (es. una stretta di mano, una parola, etc.) e in più, tale duplice pensiero ci consente di intravedere l'esistenza del dono anche dentro il mercato.

Per completare il nostro discorso sul dono, occorre puntualizzare che esso deve essere guidato dalla logica dell'incondizionalità-condizionale, ossia da un "salto nell'ignoto" per dirlo con le parole usate da Caillé, nel quale si è incerti che:

«quel che viene restituito differisca da quel che è stato dato, sia restituito ad una scadenza sconosciuta, forse mai, sia dato in cambio da altri che quelli che avevano ricevuto o non sia restituito per niente» (Caillé, 1994, p.81)

e su cui grava la minaccia di sciogliere l'alleanza.

Da qui, possiamo desumere i tre aspetti principali del dono:

- *è libero*, non esiste nessun contratto o vincolo che obblighi a dover ricambiare;
- *la valutazione dell'altro*;
- *il rapporto di reciprocità* che si instaura.

Negli anni Ottanta, Caillé con altri studiosi fonda il M.A.U.S.S. (Movimento Anti Utilitarista nelle Scienze Sociali), un movimento culturale che si propone di giungere a una nuova epistemologia su cui fondare una nuova scienza, una nuova antropologia (Bassi, 2000). Esso riconosce nel dono il "Terzo paradigma delle scienze sociali", oltre al primo dell'individualismo (della scienza economica) e al secondo olistico (della sociologia). Per mezzo della rivista *Revue du Mauss*, il movimento attua una critica alla limitatezza dell'*homo oeconomicus* e prospetta un'idea dell'uomo come essere intrinsecamente, e non solo strumentalmente, relazionale (Godbout, 2008) che con il dono e cioè «ogni prestazione di beni o servizi effettuata, senza garanzia di restituzione, al fine di creare, alimentare o ricreare il legame sociale tra le persone» (Godbout, 1993, p.30), si realizza nella sua ambivalente natura.

Il dono, secondo il sociologo Andrea Bassi (2000), si presenta come uno scambio che garantisce la formazione e la crescita del legame sociale, caposaldo di qualsiasi società umana non alienata: un gioco a somma maggiore di zero in cui tutte le persone coinvolte nello scambio donativo guadagnano qualcosa e che risulta rafforzato e riprodotto, da uno stato di debito reciproco permanente tra i partecipanti allo scambio stesso.

In breve, la forza del dono si esplica nel legame sociale che concorre a creare e tale legame deve ormai essere recepito dal mercato: la socialità secondaria dei sistemi funzionali come il mercato può essere davvero efficiente, solo se non esclude la

socialità primaria e gratuita, della famiglia, del vicinato, dell'amicizia, dell'amore (M.A.U.S.S., 2010).

3.5 Il mercato a più dimensioni per un uomo a più dimensioni: la proposta dell'Economia Civile

Tenendo ben presente la socialità e la reciprocità nella forma speciale della gratuità del dono, possiamo avvertire l'esigenza di abbattere il muro che è stato eretto tra uomo e mercato. Ciò vuol dire superare *l'homo oeconomicus* e considerarlo *homo reciprocans*: il principio di razionalità economica, che sino a oggi è stato posto come assioma, e il principio di reciprocità, che caratterizza la natura umana, devono divenire complementari. Ed è proprio in tale corso che si colloca il paradigma dell'Economia Civile, il quale, negli ultimi anni, sta ritornando al centro del dibattito nella scienza economica grazie agli economisti Stefano Zamagni, Luigino Bruni e con essi tantissimi altri.

Si tratta di un ritorno, in quanto l'Economia Civile affonda le sue radici nella prima fase dell'Umanesimo, conosciuta come Umanesimo civile³¹.

L'Umanesimo civile è quell'epoca in cui si forma il modello di civiltà cittadina, sulla scorta del patrimonio ereditato dal Medioevo dei monaci e dei francescani - *«questa fase è vista come la fioritura della semina e della coltivazione medievale quando si sviluppò la semantica di quel civile e di quell'economico che fiorì nell'umanesimo civile»* (Bruni&Zamagni, 2004, p.49).

Nella cultura monastica, difatti, si è formato il primo lessico economico e commerciale e le abbazie sono state le prime strutture economiche complesse, la cui organizzazione è stata scandita secondo una razionalità strumentale (un esempio è la regola *“ora et labora”* di San Benedetto e le prime forme di contabilità) tesa allo scopo finale della salvezza e aperta alla *civitas* (i monaci hanno l'obbligo di assistere i poveri e di concedere prestiti ai bisognosi). I possedimenti dei monasteri avviano anche la legittimazione etica della proprietà privata: *«i beni e la ricchezza non venivano*

³¹L'Umanesimo civile, secondo Garin e Baron, ha i suoi inventori in Toscana, in particolare tra Trecento e Quattrocento, come Coluccio Salutati, Poggio Bracciolini, Leonardo Bruni, Leon Battista Alberti e Matteo Palmieri (Bruni&Zamagni, 2004). Un'ulteriore esperienza di Umanesimo civile è partita anche dalle Fiandre con la nascita nel 1531 della prima borsa della storia ad Anversa.

condannati in sé, ma solo se male usati, in particolare se usati con avarizia» (Bruni& Zamagni, 2004, p.31).

I francescani, ponendo al centro del proprio carisma i poveri (tra questi, i mercanti, che non possono accumulare profitti bensì metterli in comunione), hanno dato vita alle prime istituzioni dell'Economia Civile: i Monti di pietà. I Monti di pietà sono stati dei banchi che elargivano credito alle famiglie meno abbienti con un equo tasso di interesse così da evitare l'usura e l'elemosina (possono essere correlati al principio di reciprocità).

È dagli stessi francescani che durante l'Umanesimo civile si sviluppa l'economia di mercato come ordine sociale e, parallelamente, anche la scuola dalla quale emergerà l'Economia Politica.

Con l'Umanesimo civile si assiste a una forte rivalutazione della dimensione relazionale dell'essere umano, dall'ambito familiare alla città, allo Stato. Gli umanisti civili vedono il compimento umano nella pratica della virtù civile: *«Le due cose in terra più dolci sono la patria e gli amici»*³².

Nella seconda fase dell'Umanesimo si ha la “notte del civile” che cede il posto all'autoritarismo e alle teorie individualistiche di Machiavelli, Hobbes e De Mandeville. Successivamente, prendono forma sia l'Economia Politica e sia “l'età d'oro del civile”: quest'ultima a Napoli, con l'abate salernitano Antonio Genovesi e i suoi allievi Giacinto Dragonetti, Ferdinando Galliano e Filangieri e a Milano, con Pietro Verri, Cesare Beccaria e Giandomenico Romagnosi.

Ad Antonio Genovesi, in special modo, si deve l'elaborazione del concetto di “Economia Civile” e il principale trattato economico, *Lezioni di economia civile*, che risale al 1765 quando diviene titolare della prima cattedra di “Economia civile e meccanica”. Con l'espressione “Economia Civile”, Genovesi si riferisce a una concezione di economia in cui le virtù civili di reciprocità, di felicità condivisa e di mutua simpatia rappresentano gli elementi essenziali per lo sviluppo di una nazione e per il raggiungimento della felicità pubblica.

La felicità pubblica, sempre secondo Genovesi, può essere ottenuta attraverso il mercato, considerato come luogo di aiuto reciproco e mezzo di incivilimento, e soprattutto con la fede pubblica o fiducia:

³²Espressione di Coluccio Salutati, figura centrale dell'Umanesimo italiano e citata in Garin (1994), *L'Umanesimo italiano*, Laterza, Roma-Bari, p.36.

«se è quindi vero che l'estensione dei mercati aumenta la vita civile di un popolo, per l'economia civile è ancora più urgente sottolineare che senza la coltivazione della fede pubblica i mercati non si sviluppano e l'economia resta ferma» (Bruni& Zamagni, 2004, p.79).

Genovesi distingue tra fede (o fiducia) privata e pubblica, a sua volta, intesa come bene comune e distinta in tre sottoclassi, etica, economica e politica:

«Questa parola *fides* significa corda che lega e unisce. La fede pubblica è dunque il vincolo delle famiglie unite in vita compagnevole.» (Genovesi, 1824, p.128),

decretando il rifiuto dell'Economia Civile al *Non Overlapping Magisteria* - NOMA e un possibile dialogo tra economia, etica e politica.

Si ritrovano a coesistere nel paradigma dell'Economia Civile il principio dello scambio di equivalenti (efficienza), il principio di redistribuzione (equità), a cui si associa il principio di reciprocità, con il fine della massimizzazione del bene comune. Questo, a differenza del bene totale, è dato dal prodotto tra le utilità individuali e nel caso in cui un fattore viene annullato, si annulla l'intero prodotto:

$$\prod_{i=1}^n b_i = b_1 * b_2 * \dots * b_n$$

Il concetto di bene comune si riferisce al rapporto diretto tra le persone, mediato indirettamente dall'uso dei beni in comune (Bruni, 2007) e si collega alla teoria dell'eterogenesi dei fini, di cui il filosofo Giambattista Vico è il primo sostenitore. Egli scrive, nella sua *Scienza Nuova* (1836):

«Perché pur gli uomini hanno essi fatto questo mondo di nazioni (che fu il primo principio incontrastato di questa Scienza, dappoiché disperammo di ritrovarla da' filosofi e da' filologi); ma egli è questo mondo, senza dubbio, uscito da una mente spesso diversa ed alle volte tutta contraria sempre superiore ad essi fini particolari ch'essi uomini sì avevan proposti; i quali fini ristretti, fatti mezzi per servire a fini più ampi, gli ha sempre adoperati per conservare l'umana generazione in questa terra.» (Vico, 2008 [1836], p.164).

Secondo Vico, le azioni umane hanno conseguenze non intenzionali e malgrado gli uomini pongano in essere azioni diverse, le passioni egoiste riescono a trasformarsi in virtù e, perciò, in felicità. Se in Smith questo si traduce nella “mano invisibile”, con Genovesi ci si riferisce al tessuto visibile di virtù che i cittadini e i governi devono

creare e conservare: per opera dei legami promossi dalle istituzioni e dalle leggi civili, gli interessi privati possono contribuire al bene comune.

Possiamo, adesso, ricavare i tratti distintivi dell'Economia Civile:

- il ruolo delle virtù;
- la ricchezza come mezzo e non come fine;
- la lode del commercio come momento civilizzante e pacifico;
- la fiducia come pre-condizione dello sviluppo dei commerci.

L'Economia Civile, inoltre, essendo un'economia di mercato risulta essere qualificata, alla pari dell'approccio tradizionale da:

- *la divisione del lavoro*, ossia la specializzazione delle mansioni che, in forza degli scambi endogeni a cui obbliga, procura un effetto positivo sulla produttività;
- *l'idea di sviluppo* che, da un lato, presuppone l'esistenza di solidarietà intergenerazionale, dall'altro si lega all'accumulazione;
- *la libertà d'impresa*, chi è in possesso di doti imprenditoriali deve essere lasciato libero di avviare un'attività;
- *il fine*, la tipologia di bene o servizio da offrire.

Tali fondamenti teorici rispondono, inoltre, alle due problematiche con cui tipicamente si confronta la teoria *mainstream*, ossia quella occupazionale e quella del *welfare*.

Prima di fornire una risposta, dobbiamo chiederci in che modo si inserisce la reciprocità, prendendo atto che i mercati fondati sul principio dello scambio di equivalenti non sono sufficienti a soddisfare quei bisogni ascrivibili come materiali. Guardando all'incertezza endogena dei sistemi attuali, come affrontato già sul piano sociologico e con l'analisi dei paradossi svolta nel primo e nel secondo capitolo, l'Economia Civile si immette nel rapporto, divenuto ora inversamente proporzionale, tra produzione di ricchezza e riduzione dei livelli di incertezza con la rivalorizzazione della vita pubblica e delle virtù civili e con un nuovo assetto istituzionale.

Specificatamente alla disoccupazione cioè alla carenza di posti di lavoro salariato, la soluzione dell'Economia Civile fa leva sulla distinzione tra le nozioni di posto di lavoro ricompensato e quella più ampia di attività lavorativa in cui rientrano le offerte e le domande di lavoro che non transitano per il mercato del lavoro (es. il lavoro domestico, il lavoro nei servizi alla persona, etc.) e consiste nell'allargamento della sfera delle attività lavorative e nell'incanalamento della forza lavoro liberata verso la produzione di

beni che il mercato privato non è in grado di produrre, per sua stessa natura o per mancanza di interesse (es. beni relazionali, beni di uso collettivo, etc.). Per poter far questo, è necessario superare il concetto tradizionale di lavoro retribuito e volto alla produzione di beni e servizi che transitano per il mercato privato e abbracciare quella di «*insieme delle attività necessarie alla crescita umana, ma dell'uomo inteso nella globalità delle sue dimensioni, e non solo di una di esse.*» (Bruni&Zamagni, 2004, p.216).

Per quanto concerne il *welfare state*³³ (Stato sociale) introdotto nella seconda metà del Novecento per porre in essere una serie di interventi pubblici diretti ad assicurare alcuni servizi primari a tutti i cittadini così da correggere le imperfezioni del mercato, la sfida che si pone dinanzi è quella di progettare un *welfare* universalista e generativo senza cadere nella trappola dell'assistenzialismo e vale a dire combinare il principio di solidarietà con quello di sussidiarietà circolare: far collaborare tre soggetti, ente pubblico, imprese e società civile, creando la *welfare society*. Tale passaggio comporterebbe:

- *la definizione, prima di ogni altra cosa, di un pacchetto dei servizi sociali che si vogliono assicurare ai cittadini;*
- *la fissazione di regole d'accesso* per garantire a tutti la fruibilità;
- *il controllo sulle erogazioni effettive.*

Tutto questo grazie alla costruzione di un modello civile che conceda soggettività giuridica ed economica a tutte quelle organizzazioni della società civile impropriamente

³³Donati, rielaborando la classificazione dello studioso inglese Richard Titmuss, afferma che esistono diversi modelli di *welfare state*: il *modello residuale*, il *modello acquisitivo-performativo*, il *modello istituzionale-redistributivo* e il *modello totale*. Il *modello residuale* concepisce la politica sociale come intervento a posteriori dello Stato che aiuta solo gli individui e le famiglie che hanno completamente fallito nel mercato e che alla prova dei fatti si dimostrano incapaci di risolvere autonomamente i loro problemi. L'intervento di regolazione dello stato sulla società (mercato, reti informali di sostegno), quindi, è minimo; il *modello acquisitivo-performativo* si basa sull'idea dei "meriti" acquisiti nello svolgimento del proprio lavoro. Indipendentemente dal fatto che abbia o meno risorse proprie, chi ha lavorato e versato i contributi ha maturato il diritto a delle prestazioni che andranno ad integrare il livello di vita e di sicurezza che può procurarsi autonomamente. Le istituzioni del *welfare*, quindi, si aggiungono a quelle del mercato e le integrano, ma solo per gli attori che si impegnano ad operare nel mercato. Il *modello istituzionale-redistributivo* è fondato sull'idea di benessere sociale come valore che deve essere assicurato ai cittadini in base ai loro bisogni e indipendentemente dal fatto che abbiano "meritato". Le politiche sociali, quindi, intendono garantire uguaglianza di opportunità a tutti i cittadini, senza per questo eliminare le differenze prodotte dagli altri sistemi di allocazione delle risorse (mercato e reti di sostegno). Le prestazioni e i servizi sono forniti da istituzioni pubbliche su base universalistica (in linea di principio tutti i cittadini ne hanno diritto) e finanziati attraverso le risorse messe a disposizione dal sistema fiscale (principio di redistribuzione). Il *modello totale* condivide tutti gli elementi caratteristici del modello istituzionale, ma se ne differenzia perché nei settori in cui interviene, lo Stato esclude gli altri sistemi di allocazione delle risorse.

chiamate Terzo Settore (il cosiddetto ambito *non profit*³⁴). Le vie percorribili potrebbero essere quelle dei “mercati di qualità sociale” e la modifica della struttura del meccanismo delle donazioni a favore dei soggetti *non profit* del Terzo settore. Nel primo caso, con il “mercato di qualità sociale” si introdurrebbe la dimensione sociale nel mercato: le risorse che lo Stato ottiene dalla fiscalità generale e che sono destinate al *welfare*, possono essere utilizzate per interventi di promozione e di sostegno della domanda di servizi sociali e si possono applicare misure legislative e amministrative per garantire un’offerta pluralista dei servizi. Nel secondo caso, invece, si opterebbe per una trasformazione del meccanismo donativo da bipolare a tripolare, in cui i consumatori-cittadini scelgono liberamente e criticamente a quale organizzazione *non profit* accordare la fiducia, pressando allo stesso modo su quelle *profit*.

L’impresa e l’imprenditore che derivano da questo nuovo paradigma sono differenti dall’impresa e dall’imprenditore a cui siamo abituati e si riversano in un panorama di biodiversità economica, superando la dicotomia *profit/non profit* per una cultura dell’*outcome*. Necessitano pertanto di un approfondimento particolare.

Basandoci sugli studi di Zamagni e Bruni, possiamo definire l’impresa civile come quell’espressione della società civile che si propone di agire sia sul versante dell’offerta che della domanda. Dal lato dell’offerta, ha come obiettivo la produzione intenzionale di esternalità sociali, le quali riguardano la comunità nell’insieme; dal lato della domanda, tenta una culturalizzazione del consumo, «*facendo sì che questo, entrando nella produzione, costituisca un avere per essere*» (Bruni&Zamagni, 2004, p.183). La *governance* dell’impresa civile è tipicamente *multi-stakeholder* e il modello organizzativo è quello del “campo di fragole”:

«Lo sviluppo delle piante di fragole è rapido, ma nessuna piantina cresce più di tanto, da ciascuna partono però stoloni che ad una certa distanza radicano producendo la nascita di una nuova piantina che non appena raggiunta una certa dimensione si riproduce allo stesso modo. In questo modo, progressivamente, tutto il campo viene coperto da innumerevoli piantine tra loro collegate, ciascuna delle quali è però individuata, autonoma ed autosufficiente.» (Scalvini, 1989, p.2).

Tale modello favorisce la creazione di reti interorganizzative e di contratti relazionali, che riducono i costi di transazione e disincentivano eventuali comportamenti opportunistici. In aggiunta, sono caratterizzate da:

³⁴Genericamente e dal punto di vista della teoria economica corrente, la differenza tra *profit* e *non profit* è riferita alla finalità di profitto delle prime e ad altre finalità, solitamente solidali, delle seconde.

- *condizionalità-incondizionale*;
- *bi-direzionalità dei trasferimenti*;
- *transitività*, per la quale i beneficiari sono posti sullo stesso piano di tutti gli altri *stakeholder* (portatori di interesse) e così, la reazione a una relazione di reciprocità, può essere rivolta anche verso un terzo soggetto e i soggetti svantaggiati donano come tutti secondo la reciprocità.

Nell'impresa civile si praticano, in breve, sia la libertà, sia l'uguaglianza che la fraternità, le quali con la sussidiarietà circolare si allargano anche al territorio. Essa diventa responsabile e sensibile non solo verso gli *stakeholder* più vicini, ma verso la promozione di quegli organismi del Terzo Settore e dello Stato: una Responsabilità Sociale d'Impresa estesa rispetto al concetto contenuto nel Libro Verde della Commissione Europea del 2001 di «*integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate*» e ancorata all'etica delle virtù (Negri Zamagni, 2005³⁵), che può definirsi Responsabilità Civile.

Il *modus operandi* dell'impresa civile si fonda sulla cooperazione e non sulla competizione, elogiando il gruppo e non il singolo e consentendo alle conoscenze tacite, strategiche per la spinta innovativa di un'azienda, di emergere. Le conoscenze tacite sono, per quel che attiene agli studi del sociologo, antropologo, filosofo, economista ungherese Karl Polanyi, le conoscenze soggettive, specifiche al contesto, difficilmente trasmissibili, profondamente radicate nelle azioni, nelle pratiche, nelle *routine*, nelle idee, nei valori e nelle emozioni (Schon, 1983) e distinte da quelle esplicite dal linguaggio formale e sistematico. Polanyi sostiene, inoltre, che la conoscenza tacita rappresenta la conoscenza fondamentale: «*possiamo conoscere più di quello che possiamo sapere*» (Polanyi, 1966, p.22), gli esseri umani acquisiscono conoscenza creando e organizzando attivamente le esperienze e per questo, la conoscenza espressa in parole e numeri è solo la punta dell'*iceberg* del corpo complessivo delle conoscenze (Polanyi, 1966).

Gli studiosi giapponesi Kujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (1995) hanno elaborato lo schema sottostante (Figura 3.6) per illustrare le differenze tra la conoscenza tacita ed esplicita:

³⁵Lezione inaugurale tenuta dalla studiosa Vera Negri Zamagni del III Master "Management e Responsabilità Sociale d'Impresa" a Roma, il 18 novembre del 2005.

Figura 3.6 - Differenze tra conoscenza tacita ed esplicita

Tacit Knowledge (subjective)	Explicit Knowledge (objective)
Knowledge of experience (body)	Knowledge of rationality (mind)
Simultaneous knowledge (here and now)	Sequential knowledge (there and then)
Analogue knowledge (practice)	Digital knowledge (theory)

Fonte: Nonaka&Takeuchi, 1995, p.284.

Dalla Figura 3.6 possiamo notare come la conoscenza tacita scaturisca dall'esperienza nel "qui e ora" e cioè in un contesto ben determinato e concreto; invece, quella esplicita discenda dalla ragione legata al "là e allora", eventi e oggetti passati. Gli autori evidenziano come tali tipologie di conoscenze siano complementari e interagiscono mediante le attività creative degli esseri umani, dando vita a un processo che gli stessi chiamano "conversione della conoscenza". La conversione della conoscenza si realizza in quattro modalità (Figura 3.7):

- *socializzazione*, svolgimento di attività in comune e trasferimento di conoscenza tacita;
- *esternalizzazione*, dialoghi e interazioni con le quali la conoscenza tacita diventa esplicita;
- *combinazione*, diffusione della conoscenza esplicita;
- *internalizzazione*, applicazione pratica della conoscenza esplicita che genera nuovamente conoscenza tacita.

Figura 3.7 - Il modello di gestione della conoscenza in azienda



Fonte: Profili, 2004, p.86.

In un'organizzazione e di conseguenza, anche in un'azienda, tener conto di tale processo vuol dire promuovere l'innovazione e aumentare la qualità.

E in un'azienda civile accade proprio questo: veicolando ogni operazione aziendale in base al principio di reciprocità, si crea un clima di fiducia e di condivisione degli obiettivi, sia internamente che all'esterno dell'azienda stessa. All'interno, tramite i processi di *learning-by-doing* e *learning-by-using* di valori tra il management e i dipendenti e tra i dipendenti e all'esterno, mediante l'imitazione da parte dei concorrenti: un vero e proprio "contagio etico" (Bruni&Zamagni, 2004).

L'imprenditore civile, d'altra parte, è un visionario, un sognatore (Bruni&Zamagni, 2004). Il suo fine non è il profitto bensì il miglioramento civile della comunità in cui è inserito e in cui è inserita la sua azienda: di fronte ai problemi, non solo quelli prettamente legati all'attività aziendale, cerca di creare soluzioni. Ogni difficoltà per l'imprenditore civile si traduce in un'opportunità di crescita umana e civile per l'azienda, gli *stakeholder*, la società nel complesso.

Un popolare imprenditore civile, anche se inconsapevolmente, è stato Adriano Olivetti. Il suo pensiero e il suo *modus operandi* si racchiudono in un discorso tenuto nel 1955 ai lavoratori del nuovo stabilimento di Pozzuoli:

«Può l'industria darsi dei fini? Si trovano questi semplicemente nell'indice dei profitti? Non vi è al di là del ritmo apparente qualcosa di più affascinante, una destinazione, una vocazione anche nella vita di una fabbrica? Possiamo rispondere: c'è un fine nella nostra azione di tutti i giorni, a Ivrea, come a Pozzuoli. E senza la consapevolezza di questo fine è vano sperare il successo dell'opera che abbiamo intrapresa. [...] La fabbrica di Ivrea, pur agendo in un mezzo economico e accettandone le regole, ha rivolto i suoi fini, e le sue maggiori preoccupazioni all'elevazione materiale, culturale, sociale del luogo ove fu chiamata a operare, avviando quella regione verso un tipo di comunità nuova ove non sia più differenza sostanziale di fini tra i protagonisti delle sue umane vicende, della storia che si fa giorno per giorno per garantire ai figli di quella terra un avvenire, una vita più degna di essere vissuta.» (Olivetti, 1960, p.164).

Olivetti guarda oltre il mero agire economico strumentale dell'azienda, guarda al mutuo vantaggio, tipico dell'imprenditore civile e dell'Economia Civile.

A questo punto, possiamo tracciare una sorta di profilo dell'imprenditore civile (Tabella 3.1):

Tabella 3.1 - Tratti distintivi dell'imprenditore civile

<i>Mission</i> aziendale	Il fine aziendale è la conduzione di un'attività industriale o di servizi, sotto il vincolo del perseguimento del profitto ma, senza separarla dalla vita.
Tipologia di responsabilità esercitata dall'azienda	Responsabilità civile
<i>Business ethic</i>	Etica delle virtù in senso aristotelico
Considerazione dei dipendenti, tenendo fede alla <i>business ethic</i>	I dipendenti sono fine e mezzo dell'attività aziendale
Attenzione dell'imprenditore verso la conciliazione famiglia-lavoro	Familiaramente responsabile
Tipologie di politiche di conciliazione famiglia-lavoro	Misure strutturate e codificate che attribuiscono e consolidano una buona reputazione
Virtù maggiormente caratterizzanti il profilo imprenditoriale	Generosità, Giustizia e Fratellanza
Vizi a maggior rischio di manifestazione nel profilo imprenditoriale	Comunitarismo
Orientamento temporale	Orientamento al futuro, ricerca di sostenibilità economica, sociale, ambientale di lungo periodo e di equità intergenerazionale
Tipologia di <i>welfare</i> compatibile	<i>Welfare</i> plurale, societario, sussidiario
Rapporto con il territorio	L'impresa costruisce cittadinanza ed è radicata nel territorio
Tipologia di razionalità	Razionalità relazionale

Fonte: riadattamento da AA.VV., 2011.

Concludendo, l'imprenditore civile e l'impresa civile differiscono dalle imprese e dagli imprenditori tradizionali per il fatto di non considerare come obiettivo la *performance* economica. Essa è semplicemente il vincolo che ne garantisce la sopravvivenza in vista dell'obiettivo, assieme alla *mission* specifica dell'azienda, della realizzazione della persona, della qualità della vita dei lavoratori e delle loro relazioni umane, aiutando a superare la logica della competizione a favore di un modello che promuova la partecipazione e la condivisione (Becchetti et al., 2014).

L'Economia Civile sembra essere il sentiero giusto da percorrere per l'urgente cambiamento di rotta da attuare. Essa riesce a intercettare perfettamente l'elemento che manca all'economia *mainstream* e che intacca la sua sostenibilità nel tempo, ovvero la

socialità. Nel dare valore alla persona e porla al centro dell'economia e della società, l'Economia Civile incoraggia un'antropologia ottimista dell'uomo incentrata sul bisogno di credere nelle capacità di ognuno di dare molto e di persone che sanno come far fiorire tali capacità (Grevin, 2015). La ricerca della fioritura umana (Nussbaum, 2002) del paradigma civile consente di recuperare il senso, l'identità dell'uomo perduti in questi secoli e di vedere nell'attuale crisi, il suo significato più profondo di "scelta" e opportunità, prim'ancora che di perdita. Ciò non vuol dire condannare il mercato e negare il suo ruolo nell'avanzamento della società, ma arricchirlo di più dimensioni: la proposta dell'Economia Civile è far coesistere i tre principi regolativi dell'efficienza, dell'equità e della reciprocità, presentandosi come un punto di vista alternativo, ma non contrario al paradigma dominante nella teoria economica.

Alcuni segnali di un graduale ritorno dell'Economia Civile con la sua antropologia dell'uomo in «*relazione di reciprocità riconoscente*» (Bonan&Vigna, 2004, p.9) in tutte le attività che svolge e, dunque anche nel mercato, si stanno cominciando a intravedere nelle esperienze delle cooperative sociali e delle aziende dell'Economia di Comunione. Quest'ultime saranno approfondite nella seconda parte dell'elaborato, con uno studio di caso sul Belgio.

PARTE II

**L'Economia Civile e uno dei suoi modelli:
l'Economia di Comunione nella Libertà**

CAPITOLO 4

L'ECONOMIA DI COMUNIONE NELLA LIBERTÀ

*«La finalità dell'Economia di Comunione è nascosta
nel suo stesso nome: un'economia che ha a che fare con la
comunione fra gli uomini e con le cose.»*
(Chiara Lubich)

4.1 La nascita dell'Economia di Comunione nella Libertà

Le sfide che ci pone dinanzi lo scenario contemporaneo, richiedono, come abbiamo esaminato nella prima parte, un'umanizzazione del discorso economico. Per ridare coscienza al mercato, sarebbe opportuno che cominciassimo a considerare congiuntamente le diverse dimensioni in cui si manifesta la natura umana: in ogni teoria e, dunque, in ogni pratica, si nasconde sempre un'antropologia. Infatti, il modo di guardare l'uomo che ci portiamo dentro, coscientemente o no, si riflette nel modo di condurre l'attività economica.

Da un lato, abbiamo il paradigma imperante dell'Economia Politica che vede l'uomo unicamente come un individuo che persegue il proprio *self interest*, pretendendo di ridurre tutto a un semplice calcolo e dimenticando la costante sete di relazioni a cui è spinto: se crediamo che l'altro possa ingannarci per soddisfare i propri interessi, saremmo portati a introdurre controlli, incentivi, prassi manageriali autoritarie (Grevin, 2015). Contrariamente, con la fiducia nell'altro, si tenderà ad affidargli responsabilità, a lasciarlo libero di scegliere e a credere che sia capace di dare il meglio.

Dall'altro lato, in tal senso, abbiamo la spinta che proviene dalla riscoperta del paradigma dell'Economia Civile, il cui fondamento è nei valori umani universali della reciprocità e della fratellanza.

In riferimento ai contesti, quali quelli odierni, ci chiediamo, però, se è davvero possibile che le aziende riescano a svolgere con successo la loro attività, ispirandosi a tali principi o in altri termini, se la teoria civile e l'antropologia ottimistica che la supporta possano davvero tradursi in pratica.

La validità e la dignità scientifica di tale teoria trovano riscontro in alcune piccole realtà che si stanno facendo spazio in tutto il mondo, tra cui quelle dell'Economia di Comunione nella Libertà (d'ora in poi EdC).

Tale progetto nasce il 29 maggio del 1991 da Chiara Lubich, fondatrice del Movimento dei Focolari (o Opere di Maria) ossia un movimento cattolico di laici, chiamato così dall'antica parola trentina *focolar*, "il cuore della casa", usata dalla gente durante la seconda guerra mondiale, per indicare Chiara e le sue compagne nell'opera di sostegno e condivisione verso i poveri di Trento. Da allora, si propone di creare un'unica famiglia umana, mediante il dialogo, la comunione dei beni materiali e spirituali, l'apertura a diverse realtà, anche religiose e, oggi, conta due milioni di aderenti e simpatizzanti in 182 Paesi.

Nel 1991, in occasione di un viaggio ad Araceli (prima città brasiliana dei Focolarini³⁶ situata nei pressi di San Paolo), Chiara rimane colpita nel vedere accanto a una delle maggiori concentrazioni di grattacieli del mondo, una altrettanto grande estensione di *favelas* (Ferrucci, 2002). Le *favelas* sono delle baraccopoli, delle abitazioni di fortuna per i poveri e ospitano anche molti aderenti del Movimento dei Focolari, per i quali Chiara si rende conto che la comunione dei beni non basta evidentemente più. Per questo è spinta dal ricordo delle prime cittadelle dei Focolarini e dalla lettura dell'appena promulgata Enciclica *Centesimus annus*, in cui Giovanni Paolo II parla del fine sociale e universale della proprietà e della solidarietà per cui «nessun uomo deve considerarsi estraneo o indifferente alla sorte di un altro membro della famiglia umana» (Giovanni Paolo II, p.40), suggerendo l'idea di un'economia mondiale, Chiara lancia tale proposta:

«In questa cittadella dovrebbero sorgere delle industrie, delle aziende [...] Queste aziende, di vario tipo, dovrebbero essere sostenute da persone di tutto il Brasile, dando vita a delle società dove ognuno abbia una propria partecipazione: magari piccole partecipazioni, e molto diffuse. La gestione dovrebbe essere affidata ovviamente a elementi competenti e capaci, in grado di far funzionare tali aziende con la massima efficienza, ricavandone quindi degli utili. E qui sta la novità: questi utili non dovranno essere ripartiti tra quanti partecipano al capitale, ma dovranno essere "messi in comune". Ne dovrebbe nascere una "Economia di Comunione" della quale questa cittadella dovrebbe costituire un modello tipo, una città-pilota. Lo scopo per cui l'utile va messo in comune è lo stesso che si proponeva la primitiva comunità cristiana: per aiutare in primo luogo, coloro che sono nel bisogno, per offrire loro lavoro, per sistamarli, fare in modo che, nell'ambito della comunità, non ci sia alcun indigente. E poi per sviluppare le aziende, giacché se si fermano non producono. E, infine, per sviluppare le strutture della cittadella, e

³⁶Termine con il quale ci si riferisce ai membri del Movimento dei Focolari.

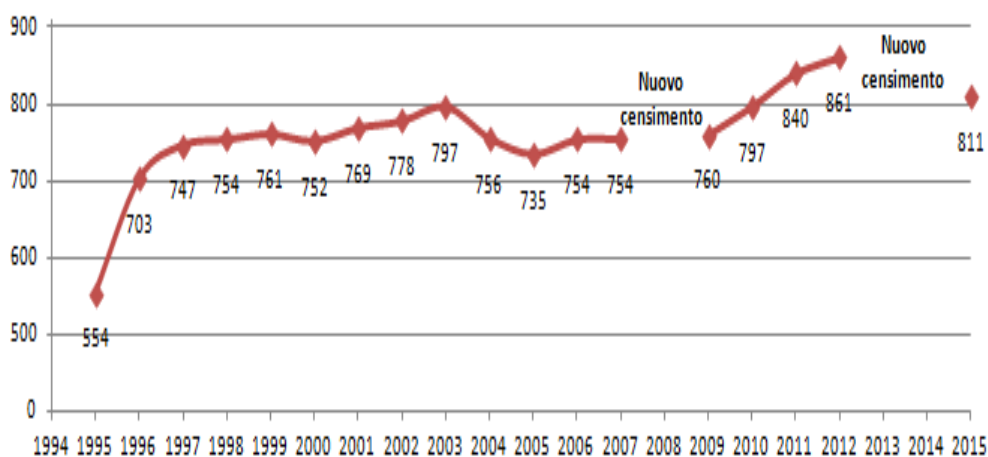
quindi la sua funzione di formare uomini nuovi: perché senza uomini nuovi non si fa una società nuova.» (Lubich, 2001, p.12),

Dal Brasile, la proposta di Chiara viene sorprendentemente accolta in tutto il mondo: molte aziende sono nate e molte già esistenti hanno aderito con l'intento di concentrarsi sulla persona e sulla sua felicità strettamente collegata a quella degli altri e sulle istanze del bene comune, per realizzare il suo sogno di fratellanza universale e di nessun indigente (Lubich, 2001).

Nella Figura 4.1, possiamo notare l'evoluzione temporale del fenomeno e osservare che:

- nei primi anni di vita del progetto (1991-1997), si è registrata una rapida espansione fino a raggiungere la soglia delle 750 aziende aderenti;
- il decennio successivo, ha visto una fase di stallo, probabilmente legata al fatto che, in molte aziende che chiudevano il titolare era andato in pensione oppure in caso di morte perché gli eredi subentrati decidevano di non aderire all'EdC;
- dal 2009 fino a oggi, si è assistito a una ripresa della crescita, con un intervallo negativo tra il 2012 e il 2015.

Figura 4.1 - Evoluzione temporale delle aziende EdC nel periodo 1995-2015



Fonte: Rielaborazione dei dati contenuti nel *Rapporto EdC 2011-2012* e nel *Rapporto EdC 2014-2015*³⁷.

Con l'ultimo censimento del 2015, si è accertato che le aziende EdC ammontano in totale a 811, delle quali 263 operano in Italia, 200 nel resto dell'Europa, 84 in Africa (sono raddoppiate dal censimento precedente), 220 in America Latina, 26 in America

³⁷Consultabili al seguente link <http://www.edc-online.org/it/pubblicazioni/rapporto-edc.html>.

del Nord e 18 in Asia (*Rapporto EdC 2014-2015*). L'EdC è presente maggiormente in Europa e stanno aumentando le adesioni nei Paesi più poveri.

4.2 Le caratteristiche dell'EdC: la pratica

L'EdC presenta, dunque, delle caratteristiche ben definite:

- *la ripartizione degli utili;*
- *la costituzione di Poli produttivi;*
- *l'azionariato diffuso.*

4.2.1 La ripartizione degli utili

Chiara intende estendere la comunione praticata dai singoli nel Movimento dei Focolari alle aziende, rivolgendosi in particolare a quelle che generano profitto. In concreto, ogni azienda deve mettere in comune i propri utili per destinarli a tre scopi:

- 1) *auto-finanziamento dell'azienda;*
- 2) *aiuto agli indigenti, per dar loro da vivere finché non trovano un impiego;*
- 3) *formazione di "uomini nuovi" nella cultura del dare.*

Innanzitutto, la pre-condizione di cui tener conto è quella dell'efficienza, specifica di qualsiasi attività aziendale ovvero della produzione di utili (Bruni, Crivelli, 2004), per poi ripartirli secondo la regola di "un terzo, un terzo e un terzo", tra la remunerazione dei fattori della produzione (interesse di computo, stipendio direzionale, remunerazione al rischio o al profitto) e del "socio nascosto", che si palesa e personifica nelle situazioni di povertà e nella formazione di uomini nuovi (Baldarelli, 2011).

Tale tripartizione deve, inoltre, avvenire liberamente (ecco perché si parla di Economia di Comunione nella Libertà). All'azienda EdC, infatti, non sono imposte regole e non è assoggettata a organi di controllo o riferimenti negli Statuti per la suddivisione dell'utile e ciò vuol dire, che se per esempio, in un determinato anno, l'azienda non riesce a condividere i propri risultati economici, essa continua comunque ad aderire all'EdC e lo stesso vale, qualora si tratti di un'azienda di natura societaria, se non tutti i soci aderiscono al progetto. Il criterio della destinazione degli utili rispetta il principio di

libertà e la matematica tripartizione all'inizio prevista è nel tempo divenuta una semplice indicazione, che si adatta alle esigenze correnti dell'azienda.

La parte destinata all'auto-finanziamento dimostra come l'EdC sia attenta al normale funzionamento dell'azienda stessa, «*non è miope, non è un intervento d'emergenza*» (Bruni, Crivelli, 2004). L'aiuto agli indigenti si riferisce ai poveri della comunità in cui l'azienda opera e ai poveri di tutto il mondo (es. un imprenditore EdC portoghese non può non farsi coinvolgere dalla povertà in Burkina Faso) e non si tratta di cessioni di denaro a fondo perduto, ma si esplica in sostegno temporaneamente assistenziale per la ricerca di un posto di lavoro o per creare un posto di lavoro. Per la formazione, infine, si finanziano borse di studio, le Scuole per imprenditori (formazione per una *governance* ispirata ai valori EdC), convegni, *Summer School*, in tutto il mondo, e l'Istituto Universitario Sophia che ha sede a Loppiano, in Italia, per diffondere la "cultura del dare", della quale si tratterà più avanti, in quanto solo con investimenti nella cultura si può sperare di risolvere il problema sociale del mondo (Bruni&Crivelli, 2004) e Chiara, durante una visita agli studenti del College di Fontem in Camerun, ne espone le ragioni:

«Nel mondo tutte le rivoluzioni, buone e cattive, nascono nelle scuole, soprattutto nelle università, perché i giovani hanno delle idee, e la rivoluzione cambia, cambia le cose, e i giovani sono fatti per il cambiamento.» (Lubich, 2000, p.1).

Per il 2015, secondo quanto pubblicato nel *Rapporto EdC 2014-2015* e come si può esaminare nella Figura 4.2, sono stati condivisi utili pari a 1.613.345 euro, di cui 1.169.640 euro versati all'EdC per i poveri e la formazione e 443.705 euro versati per altro o spesi in natura, sempre per i poveri o per la formazione all'interno dell'azienda stessa e nella comunità circostante. Rispetto all'anno precedente, si è registrato un incremento del 28%. Gli utili condivisi sono stati così ripartiti:

- 50% più i contributi personali di chi partecipa al progetto senza essere imprenditore, i quali ammontano a 404.943 euro, ai poveri ossia 989.763 euro, indirizzati per il 21% a spese mediche, per il 13% a spese per l'abitazione, per il 25% alla scuola e per il restante 24% a creare posti di lavoro;
- 50% alla formazione, in cui rientrano il finanziamento dell'Istituto Universitario Sophia di Loppiano (Italia) e le *Summer School* a Douala (Camerun), Nairobi (Kenya), Praga (Repubblica Ceca) e San Paolo (Brasile).

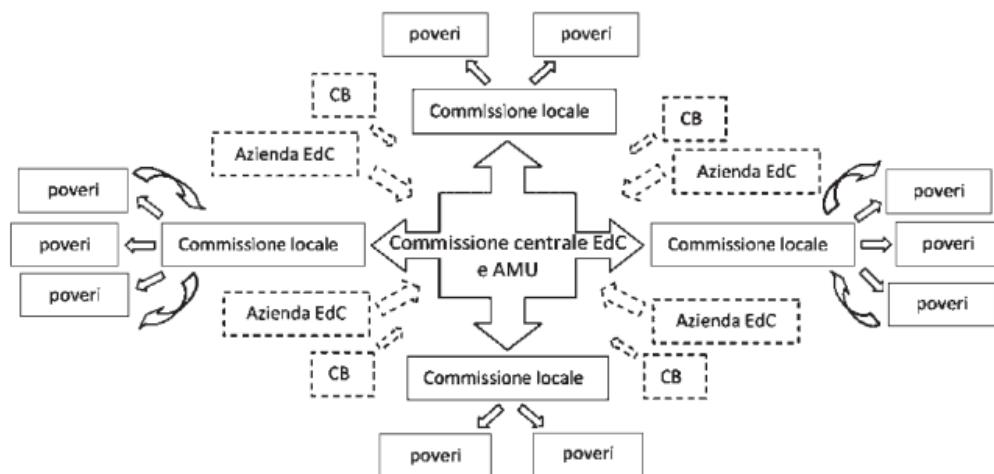
Figura 4.2 - Destinazione degli utili condivisi nel 2015

Nazione	Utili e contributi messi in comune (Euro)				Aiuti destinati al sostegno dei Poveri						Aiuti destinati alla Formazione di Uomini Nuovi			
	Utili condivisi dalle imprese			Contributi Personali	Da 60% Utili imprese + Contributi Personali					€ 889.763	Da 60% Utili imprese			€ 684.820
	Versati a EdC per Poveri e Formazione	Versati ad altre destinazioni o in natura	Totale		Vitto	Spese Mediche	Casa	Suola	Lavoro	Totale	Viaggi e Scuole EdC	Sostegno Strutture EdC Locali	Sostegno Centri di Formazione	Totale
Italia	129.691	143.760	273.451	139.560	10.560	5.600	7.680	3.368	22.150	49.358	0	0	0	0
Belgio	317.969	45.531	363.500	9.912	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Francia	32.266	0	32.266	17.506	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gran Bretagna	365	0	365	7.837	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Irlanda	1.300	0	1.300	1.049	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Olanda Danimarca Svezia Norvegia	3.593	0	3.593	4.094	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Portogallo	3.200	64.600	67.800	4.836	0	0	0	0	34.642	34.642	0	10.000	0	10.000
Spagna	8.491	0	8.491	17.043	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Austria	7.858	0	7.858	10.269	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Germania	24.800	0	24.800	18.721	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Svizzera	52.878	0	52.878	61.417	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Paesi Baltici	0	0	0	0	944	280	680	0	0	1.904	0	0	0	0
Polonia	4.930	0	4.930	1.670	2.720	1.600	4.400	2.160	0	10.880	0	0	0	0
Repubblica Ceca	37.956	0	37.956	4.278	638	138	1.862	784	0	3.422	0	0	0	0
Russia	0	0	0	0	2.560	2.640	1.840	480	0	7.520	0	0	0	0
Slovacchia	1.500	1.170	2.670	5.876	6.576	480	960	1.248	0	9.264	0	0	0	0
Slovenia	0	0	0	2.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Croazia Macedonia Serbia Romania	3.485	10.115	13.600	3.172	44.560	9.008	19.632	42.496	0	115.696	0	0	0	0
Ungheria	12.825	0	12.825	777	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egitto	9.585	0	9.585	0	0	1.760	0	3.200	0	4.960	0	0	0	0
Israele - Palestina	0	0	0	699	480	6.240	2.080	400	0	9.200	0	0	0	0
Giordania	0	0	0	3.500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Libano	0	0	0	0	8.178	2.586	3.698	0	1.000	15.462	0	0	0	0
Maghreb	2.315	0	2.315	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Turchia	0	0	0	500	0	1.376	0	0	0	1.376	0	0	0	0
Africa Orientale	300	0	300	620	3.160	2.320	1.960	160	0	7.600	0	0	0	0
Africa Centrale	152	0	152	0	3.024	1.816	3.040	0	0	7.880	0	0	0	0
Africa Occidentale	1.524	0	1.524	327	1.084	4.064	2.704	3.976	600	12.428	800	0	0	800
Africa Meridionale	0	0	0	0	1.600	1.320	400	1.000	0	4.320	0	0	0	0
Congo	0	0	0	0	4.800	12.800	4.800	8.360	40.000	70.760	0	0	0	0
Madagascar	0	0	0	0	280	240	120	960	0	1.600	0	0	0	0
Tailandia	1.316	0	1.316	1.835	0	720	0	9.040	0	9.760	0	0	0	0
Sud Corea	166.928	0	166.928	20.323	4.800	1.440	0	7.200	0	13.440	0	0	0	0
Filippine	98.017	0	98.017	7.159	13.505	10.845	4.415	28.957	7.350	65.072	0	0	0	0
Giappone	345	0	345	5.469	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hong Kong	1.000	0	1.000	6.820	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
India	0	0	0	175	1.123	848	2.970	3.639	0	8.580	0	0	0	0
Indonesia	0	0	0	0	3.536	416	1.248	2.288	0	7.488	0	0	0	0
Canada	34.442	0	34.442	205	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Oceania	0	0	0	7.307	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
USA	8.992	102.000	110.992	4.945	560	2.528	0	1.200	0	4.288	0	0	0	0
Messico Costa Rica Panama	7.518	0	7.518	0	10.912	9.176	2.128	7.084	910	30.210	14.050	2.950	0	17.000
Colombia - Venezuela	0	0	0	0	8.504	2.776	1.280	9.328	0	21.888	0	0	0	0
Perù Ecuador Bolivia	270	0	270	0	3.600	900	1.500	2.800	0	8.800	0	0	0	0
Argentina Cile Uruguay Paraguay	81.633	73.479	155.112	0	19.099	27.092	19.996	16.764	0	82.951	0	4.800	0	4.800
Brasile	53.292	3.050	56.342	22.554	55.772	51.679	10.493	39.624	7.750	165.318	2.333	18.157	6.255	26.745
Residuo Anni precedenti + Varie	58.903	0	58.903	12.487										
Istituto Universitario Sophia													200.000	200.000
Scuole e Congressi Internazionali											55.000			55.000
Notiziari e Sito Web												42.000		42.000
Amministrazione											5.000	30.800		35.800
Da assegnare										203.696				192.675
Totale	1.169.640	443.705	1.613.345	404.943	212.575	162.688	89.886	196.516	114.402	889.763	77.183	108.707	206.255	584.820

Fonte: Rapporto EdC 2014-2015, p.9.

Il processo di comunione e di redistribuzione degli utili (Figura 4.3) avviene mediante Commissioni locali, presenti in ogni Paese, e una Commissione Centrale con sede in Italia, a Roma. Quest'ultima, collabora con l'organizzazione non governativa "Azione per un Mondo Unito" - AMU, che si occupa di progetti per la cooperazione e lo sviluppo: nel 2015, l'EdC, insieme ad AMU e a sue rappresentanze locali, ha curato 11 progetti volti a creare 350 posti di lavoro in Brasile, Argentina, Paraguay, Cuba, Filippine, Bolivia, Portogallo e Italia, con un investimento di 500.000 euro (*Rapporto EdC 2014-2015*).

Figura 4.3 - Redistribuzione EdC



Fonte: Paglione&Serafim, 2010, p.714.

Le Commissioni locali sono legate alla Commissione Centrale in forza del principio di sussidiarietà. Tale principio, accennato nel terzo capitolo e che ora esplicitiamo meglio, implica che un organo a livello superiore/centrale (in tal caso, la Commissione Centrale EdC) sostenga gli organi inferiori/dislocati (le Commissioni locali), senza interferire nelle dinamiche interne a essi.

La sussidiarietà, solitamente rimandata all'ambito pubblico, può essere distinta in verticale e orizzontale. La sussidiarietà di tipo verticale comporta la distribuzione delle competenze agli enti più prossimi ai cittadini; quella di tipo orizzontale, prevede l'iniziativa dei cittadini e la collaborazione tra questi e gli enti, per il bene collettivo (Napoli, 2003). L'economista Stefano Zamagni (2013) aggiunge al decentramento e alla sussidiarietà orizzontale, la cosiddetta "sussidiarietà circolare" ossia la tricotomia pubblico, privato, civile per il bene comune.

In tale ultima articolazione, si incastra bene l'EdC: essa presume sia interazioni con i diversi attori sociali e, con la redistribuzione, concretizza la reciprocità. Riusciamo a capire appieno come ciò possa accadere, da un'intervista all'imprenditore e referente dell'EdC per il Congo Corneille Kibimbwa³⁸:

“Gli utili messi in comunione dalle imprese EdC in Congo hanno contribuito ad arginare alcune situazioni di indigenza. Come quella di Martine, che è stata aiutata a pagare l'affitto, le spese mediche e nell'occuparsi delle sue due bambine. Martine, a sua volta, è riuscita ad avviare un'attività di vendita del pesce, con la quale riesce a essere indipendente e ad aiutare altre famiglie del suo quartiere.”

L'EdC costruisce un collegamento diretto con la povertà. Corneille ci spiega anche, che nei Paesi più poveri come il Congo, l'EdC potrebbe essere una soluzione pratica della povertà: “favorisce la crescita autonoma dell'Africa, proponendo gli stessi imprenditori locali come soluzione della povertà”.

4.2.2 La costituzione di Poli Produttivi

Nell'intuizione originaria di Chiara, come già anticipato, è presente la necessità di creare dei Poli produttivi accanto alle cittadelle del Movimento dei Focolari, così da tenerne sempre vivo lo spirito e tramite i quali si sarebbe potuta dare testimonianza visibile della forza di tale progetto.

I Poli costituiscono degli aggregati aziendali in un determinato territorio, differenti dai distretti industriali, più noti alla dottrina economica. Mentre i distretti sorgono su iniziativa di una sola grande industria intorno alla quale poi si sviluppano tante altre piccole aziende appartenenti allo stesso settore per sfruttare le “economie esterne” (economie di scala ottenibili dall'esterno in termini di flussi di informazioni, cultura, fiducia, etc.), i Poli sorgono per divenire dei “fari” dell'EdC.

La comunione li rende una comunità civile vera e propria, capace di contaminare il contesto in cui si inseriscono e gli *stakeholder* con cui intrattengono i rapporti (Bruni, 2004). Da alcune ricerche, è emerso che le aziende scelgono di entrare a far parte del Polo produttivo principalmente per ragioni sociali che attengono al desiderio di voler vedere concretizzarsi la comunione, la reciprocità, la fratellanza (Baldarelli, 2011).

³⁸Intervista è stata condotta durante il periodo di ricerca tesi in Belgio. Corneille Kibimbwa è stato ospite dell'imprenditore Koen Vanreusel, di cui si parlerà nel sesto capitolo.

Le relazioni quotidiane e la condivisione degli stessi valori consentono alle aziende del Polo di ottenere non solo i vantaggi economici tipici di qualsiasi distretto industriale, ma forti sinergie tanto da creare una rete, un fronte comune nonostante le diverse tipologie di aziende che vi fanno parte. Il Polo, infatti, ospita per lo più aziende EdC eterogenee tra di loro, di piccole-medie dimensioni, e si apre anche a quelle, che solo parzialmente ne abbracciano la cultura. Negli anni, si sono aggiunte ai Poli e al progetto EdC in generale, anche delle aziende *non profit* e ciò ha portato alcuni autori a definire le aziende EdC come “organizzazioni a movente ideale” - OMI - (Molteni, 2009; Bruni&Smerilli, 2010) o anche “*value-based organizations*”, ossia quelle organizzazioni la cui caratteristica distintiva è la messa in campo di un movente intrinseco, di una vocazione della *leadership*, più complessa del profitto, meno strumentale e più simbolica.

Inoltre, la comunione che si vive internamente e, allo stesso tempo, l’apertura all’esterno si traducono in esternalità sociali, le quali innescano un processo imitativo e di miglioramento dell’Economia Civile (Baldarelli, 2011).

I Poli concorrono al bene comune soddisfacendo i requisiti di:

- *trasparenza e legalità*, nei fondi che si amministrano e nelle scelte a volte controcorrente (la ripartizione degli utili viene pubblicata annualmente nei Rapporti EdC);
- *efficienza e responsabilità*, senza sprechi;
- *città felice*, la multidimensionalità che si vive persegue la comunione e la comunione, persegue la felicità (Bruni, 2004).

Essi possono fungere da modello concreto di sviluppo, da “attivatori di relazioni” nella società e, con la gestione valoriale delle aziende al loro interno, collaborano ad arginare problematiche, che nei Paesi ricchi in crisi e nei Paesi in via di sviluppo, non possono essere più risolte sul piano pubblico. Sono sparsi in tutto il mondo e attualmente ne sono stati costituiti:

- Polo Lionello Bonfanti (Italia - Loppiano);
- Polo Spartaco (Brasile - Cotia-SP);
- Polo Ginetta (Brasile - Igarassu-PE);
- Polo Solidaridad (Argentina - O'Higgins);

- Polo Mariapoli Faro (Croazia - Krizevci);
- Polo Solidar (Belgio - Rotselaar);
- Polo Giosi Guella (Portogallo - Abrigada).

E altri tre in fase di avviamento:

- Polo Francois Neveux (Brasile - Benevides-PA);
- Polo Filippine (Filippine);
- Polo Outside the box (Germania).

Da un'intervista a Eva Gullo³⁹, responsabile del Polo italiano “*Lionello Bonfanti*”, riusciamo ad apprendere meglio la funzione assolta dai Poli produttivi. Eva spiega che la particolarità dell'EdC non sono solo gli utili ripartiti bensì i Poli, *«laboratori dove le aziende possono vivere la fratellanza anche in economia, dove possono sperimentare cosa significa vivere i valori dell'economia civile e dell'economia di comunione»*. L'attenzione del Polo è sempre rivolta alle fasce in difficoltà, afferma Eva, *«per un'economia a misura d'uomo»* e all'ambito formativo, mediante stage e incontri con le scuole superiori, *«per la creazione di uomini nuovi»*, creando una linea dell'universalità ovvero mettendo al centro la persona e il bene comune, che vanno al di là del proprio credo religioso.

Il Polo “*Lionello Bonfanti*”, così denominato in onore del magistrato Lionello Bonfanti che per quindici anni si è dedicato alla vicina cittadella dei Focolarini, è stato inaugurato nel 2006. I lavori per la scelta del terreno e la costruzione del fabbricato sono stati avviati nel 2001 con la costituzione della E. di C. S.p.A.: tale forma giuridica è stata scelta per consentire e aprire la partecipazione a chiunque e inserirsi nell'economia ordinaria. A oggi, sono ventuno le aziende sia EdC che non EdC, appartenenti ai diversi settori: dall'arredamento all'impiantistica, dai servizi informatici alla consulenza gestionale e finanziaria, dalla coltivazione ortofrutticola alla gastronomia, dall'editoria al sociale. La E. di C. S.p.A. ha un consiglio di amministrazione costituito da sei soci provenienti da diverse regioni dell'Italia più l'imprenditore belga Koen Vanreusel e si occupa di concedere gli spazi alle aziende, mediante contratto di locazione e dopo una fase di selezione: le aziende, specialmente non EdC, devono almeno condividere i legami di fiducia e interessarsi ai valori EdC, anche se non partecipare ai momenti

³⁹La responsabile del Polo Lionello Bonfanti, Eva Gullo, è stata intervistata nell'occasione della visita al Polo.

formativi, alla devoluzione degli utili, etc. È prevista la possibilità di usufruire di spazi e sale convegni comuni.

Un'esperienza interessante è anche quella del Polo tedesco "*Outside the box*". Ludger Elfgén⁴⁰ spiega che:

“Tutto è nato dalla voglia degli imprenditori EdC tedeschi di condividere un luogo e tempi comuni, in particolar modo vicino la cittadella ecumenica di Ottmaring, sede del movimento dei Focolari in Germania. Tuttavia, non tutti sono riusciti a trasferire la propria impresa dal nord al sud e solo io e Thomas, siamo riusciti a dar vita nell'estate del 2012 al Polo *Outside the box*, con un'agenzia immobiliare, che fa parte del movimento "Iniziative di cambiamento" partito dalla Svizzera e un'impresa che si occupa di grafica, design aziendale, website e impaginazione.”

Si chiama "*Box*" poiché è un edificio a tre piani, con una superficie di circa 1000 m² e la cui forma richiama quella di una scatola dal coperchio leggermente aperto: il messaggio è quello di "andare oltre ai propri schemi".

Nel *Box*, si incontrano ogni venerdì i dodici imprenditori EdC tedeschi (appartenenti a chiese diverse, esempio di come i valori dell'EdC possono accomunare persone con un differente *background* religioso e che sono venuti a conoscenza dell'EdC attraverso i rapporti personali) per fare colazione insieme e confrontarsi; inoltre, vengono organizzati tre-quattro incontri aperti a tutti con degli studiosi EdC, che parlano di relazioni e di valori.

L'EdC in Germania è molto conosciuta e Ludger pensa che diventeranno un punto di riferimento per concetti economici alternativi in quanto si è ormai sensibili alle aziende che si impegnano socialmente, nonostante esistano forme di reticenza alla religione cattolica: il nazismo ha segnato parecchio e i tedeschi sono spaventati da chi possa in qualche modo cercare di diffondere dei valori, sebbene giusti.

Lo scopo dell'EdC è far sì che non ci siano più poveri, considerando anche quelli vicini e chi non partecipa alle attività della società nel senso di creare nuovi posti di lavoro: per esempio, Ludger ha dodici dipendenti mentre Thomas quindici, tra cui giovani provenienti da vari Paesi (Serbia, Iraq, Turchia) selezionati da un ente privato che effettua formazione professionale per svolgere degli *stage*. Questi giovani non vengono a contatto direttamente con l'EdC, ma indirettamente mediante il clima interno (essi hanno valutato positivamente l'impresa). Ludger desidera esprimersi con i fatti.

⁴⁰Da un'intervista svolta direttamente.

Il Polo collabora anche con l'Università di Scienze Applicate e ha realizzato un progetto rivolto ai profughi insieme a un altro imprenditore che importa datteri: il Polo cura la grafica e essi vendono i datteri, indossando un vestito tipico, a 2,00 euro (1,00 euro per loro e 1,00 euro per acquistare i datteri).

Le imprese EdC sono consapevoli che non lavorano per profitto, ma forniscono un servizio per migliorare il mondo. Il Polo tedesco cerca di essere attento alle relazioni con tutti gli *stakeholder*, improntandole alla cultura del dare e alla fiducia: nessun ritardo nei pagamenti delle fatture, condivisione del tempo e delle capacità, possibilità a chi non ne ha (es. una donna divorziata con tre bambini che aveva bisogno di lavorare, è stata presa per uno *stage*), confronti due volte all'anno con i dipendenti per capire cosa va e cosa non va (si comincia con i complimenti al dipendente per valorizzarlo). Oltre a ciò, si incoraggiano i dipendenti a fare varie esperienze al di fuori del lavoro anche riducendo l'orario di lavoro, per evitare che siano troppo legati a esso e per far sì che siano più creativi e con maggiore resa (una dipendente ha rifiutato l'aumento di salario, pur di non lavorare il venerdì).

Mettono in pratica una gestione che promuova una cultura che favorisca il debole, con la diversità (hanno assunto una donna di 50 anni anche senza esperienza, perché stava bene in *team* e un giovane iraniano molto lento in seguito alla sua esperienza di un'esplosione a cui ha assistito, creando sensibilità, buoni rapporti). Nell'EdC si valorizza il debole per la società sempre nel rispetto della sopravvivenza economica dell'azienda.

4.2.3 L'azionariato diffuso

I Poli sono caratterizzati dall'azionariato diffuso, una pratica che prevede la frammentazione del capitale di rischio in tante piccole azioni, acquistabili da uno stesso soggetto fino a una determinata percentuale, chiaramente bassa (solitamente tra il 3% e il 5% del totale). L'azionariato diffuso permette anche ai poveri, considerati veri e propri *stakeholder* delle aziende EdC di partecipare, di sentire il Polo come proprio, di sentirsi parte del progetto:

«quando una persona povera, che con mille sacrifici ha acquistato un'azione, porta il proprio figlio nel Polo e dice con “orgoglio” questo Polo, questa nuova economia è anche mia» (Bruni, 2008, p.368).

I poveri sono membri essenziali dell'EdC dal momento che per essi è sorto e come afferma Chiara nel 1991, «*siamo poveri ma tanti*».

4.3 Le caratteristiche dell'EdC: la teoria

Chiara radica l'EdC nella “cultura del dare”, che può essere definita come l'ispirazione culturale del progetto e la cui essenza può essere compresa con le parole della sociologa brasiliana Vera Araujo:

«Non si tratta di essere generosi, di fare beneficenza o esercitare la filantropia, né tanto meno di abbracciare la causa dell'assistenzialismo. Si tratta di piuttosto di conoscere e vivere la dimensione del donarsi e del dono come essenziale alla sostanza e all'esistenza della persona. La cultura del dare ingloba una sua concezione della persona vista nella sua essenza (l'uomo nel suo relazionarsi come centro e fine di ogni realtà e attività) sia in tutta una serie di atteggiamenti e comportamenti che caratterizzano le relazioni umane. [...] La cultura del dare si concretizza in una vera e propria arte del dare, in cui le relazioni umane, vissute come dono e continuo donarsi, sono indirizzate verso la comunione, sinonimo di unità; in cui l'atto del donare, di condividere beni spirituali e materiali indirizza alla comunione. Queste relazioni tendono ad essere vicendevoli e reciproche. Di conseguenza nasce la comunione, l'unità. La società che ne deriva si compagina come comunione perché la comunione è l'essenza stessa e della società e della persona.» (Araujo, 1999, p.2).

La cultura del dare è ben diversa dal dare per volontà di potenza o dal dare per egoismo o ancora, dal dare utilitaristico per il proprio tornaconto individuale. Si tratta di un dare di gratuità che, estendendosi a ogni tipologia di relazione, favorisce il dialogo, la fiducia e la reciprocità necessari a realizzare la comunione (Argiolas, 2015).

La stessa comunione, spiega Araujo, che per il sociologo russo George Gurvitch vuol dire manifestazione della socialità reale, in cui l'immanenza reciproca tra io, gli altri e il noi si trova nel suo apice e che può essere esercitata anche all'interno della realtà aziendale (Araujo, 1999). In proposito, Chiara fornisce delle indicazioni su come le aziende EdC devono cercare di:

- instaurare rapporti leali e rispettosi, animati da sincero spirito di servizio e di collaborazione, nei confronti di clienti, fornitori, pubblica amministrazione e anche verso i concorrenti;
- valorizzare al massimo i dipendenti, informandoli e coinvolgendoli in varia misura nella gestione;
- mantenere una linea di conduzione dell'azienda ispirata alla cultura della legalità;

- riservare grande attenzione all'ambiente di lavoro e al rispetto della natura, anche affrontando investimenti ad alto costo;
- promuovere la collaborazione con altre realtà aziendali e sociali presenti nel territorio, con uno sguardo anche alla comunità internazionale, con la quale si sentono solidali (Chiara, 2001).

Per Chiara, gli stessi valori vissuti in tutti gli altri ambiti della vita devono ispirare anche quella economica, cosicché le aziende possano diventare un luogo di ricerca spirituale e umana:

Diamo sempre; diamo un sorriso, una comprensione, un perdono, un ascolto; diamo la nostra intelligenza, la nostra volontà, la nostra disponibilità; diamo le nostre esperienze, le capacità. Dare: sia questa la parola che non può darci tregua. (Lubich, 2006, p.389).

4.4 Le linee per condurre un'impresa EdC

Nel 1997, lo stile aziendale EdC è stato riassunto dal Bureau Internazionale di Economia e Lavoro, riconosciuto dall'ONU come organismo consultivo presso il Consiglio economico e sociale, in un documento di guida per gli imprenditori sullo schema dei "sette colori" di Chiara:

«L'amore è luce, è come un raggio di luce, che, quando attraversa una goccia d'acqua, si spiega in arcobaleno, dove si possono ammirare i suoi sette colori. Tutti colori di luce, che a loro volta si spiegano in infinite gradazioni. E come l'arcobaleno è rosso, arancio, giallo, verde, azzurro, indaco, violetto, l'amore» (Lubich, 2002, p.66).

Chiara evidenzia sette aspetti dell'amore con cui si interpreta la vita dell'uomo:

- *rosso*, comunione dei beni, economia e lavoro;
- *arancio*, testimonianza e irradiazione;
- *giallo*, spiritualità e vita di preghiera;
- *verde*, natura e vita fisica;
- *azzurro*, armonia e ambiente;
- *indaco*, sapienza e studio;
- *violetto*, unità e mezzi di comunicazione.

Come insieme i sette colori formano l'arcobaleno, le sette forme dell'amore danno all'uomo completezza e unità. In base a tale modo di fondare la vita, e quindi, anche

quella associata, sono state elaborate le “*Linee per condurre un’impresa EdC*” in una prima versione nel 1997 e in una seconda nel 2008, per far sì che gli imprenditori avessero un punto di riferimento costante (Tabella 4.1).

Tabella 4.1 - Linee guida per condurre un’impresa EdC

Rosso: Imprenditori, lavoratori ed impresa	Le imprese che aderiscono all’economia di comunione definiscono la propria “missione aziendale” adottando la comunione come valore fondamentale della propria organizzazione, ad ogni livello. Perché ciò si attui, le funzioni e i ruoli aziendali sono definiti con chiarezza ed esercitati con spirito di servizio e di responsabilità. Lo stile di direzione è partecipativo. Gli obiettivi aziendali sono condivisi e adeguatamente verificati in modo trasparente, avendo una particolare attenzione per la qualità delle relazioni tra tutti i soggetti coinvolti (<i>stakeholder</i>), con una speciale attenzione alla comunione con gli altri imprenditori EdC, con la commissione regionale e con le associazioni EdC locali e internazionali. Quando l’impresa ottiene profitti, gli imprenditori e soci si impegnano a dividerli per destinarli, nel rispetto delle procedure tipiche nelle diverse forme d’impresa e delle situazioni sociali in cui operano, attribuendo a questi tre obiettivi uguale importanza: (a) all’aiuto di persone in situazione di indigenza attraverso varie forme di intervento, tese all’inclusione comunitaria e produttiva; (b) allo sviluppo dell’impresa e cioè il suo consolidamento, il miglioramento della qualità di beni e servizi, e soprattutto nei paesi dove il lavoro manca, la creazione di nuovi posti di lavoro, ed infine laddove è possibile anche alla remunerazione dei soci; (c) alla diffusione della cultura di comunione e del “dare”. Nel caso in cui l’adesione alla EdC non fosse ancora condivisa da tutti i soci, l’impegno a donare gli utili secondo gli scopi del progetto è limitato alle quote di competenza di chi ha aderito.
Arancio: Il rapporto con i clienti, i fornitori, i	I membri dell’impresa si impegnano con professionalità per costruire e rafforzare buone e aperte relazioni con i clienti, i fornitori e la comunità del territorio in cui operano, la cui salvaguardia e miglioramento sentono parte

finanziatori, la società civile e i soggetti esterni	integrante della propria missione. L'impresa si rapporta in modo leale e civile con i concorrenti, fornitori, clienti, la società civile e la pubblica amministrazione, che sente come essenziali partner per il raggiungimento del Bene comune. Inoltre, l'imprenditore e i lavoratori delle imprese EdC promuovono il suo spirito e il suo messaggio, presentando le proprie idee e esperienze in convegni, seminari, incontri, poiché considerano parte della propria 'vocazione' diffondere questa nuova visione economica. Non si accontentano di vivere l'EdC, la vogliono far conoscere a tanti, con una speciale attenzione ai giovani, che accolgono anche in periodi di formazione o stage.
Giallo: Spiritualità ed Etica	Il lavoro dall'EdC è visto come una opportunità di crescita non solo professionale, ma anche spirituale ed etica. L'impresa si impegna nel rispetto concreto delle leggi ed opera per il cambiamento e miglioramento delle leggi. Mantiene un comportamento corretto nei confronti delle autorità fiscali, degli organi di controllo, dei sindacati e degli organi istituzionali. È cosciente che la qualità della vita lavorativa è dimensione essenziale per la realizzazione della persona, e per lo sviluppo della sua vocazione come lavoratore e come essere umano. Chi lavora nelle imprese EdC apprende a valorizzare anche le difficoltà e la sofferenza nei luoghi di lavoro, facendone occasioni preziose di crescita e di maturazione. Nella definizione della natura e della qualità dei propri prodotti, l'impresa si impegna non solo al rispetto dei propri obblighi contrattuali, ma anche a valutare gli effetti dei prodotti stessi sul benessere delle persone a cui sono destinati e sull'ambiente.
Verde: Qualità della vita, felicità e relazioni	Uno degli obiettivi fondamentali di una azienda EdC è diventare una vera comunità. Vengono a tal fine programmati incontri periodici per verificare la qualità dei rapporti interpersonali e per contribuire a risolvere le situazioni conflittuali, ricorrendo regolarmente ai cosiddetti "strumenti" di comunione, tra i quali il colloquio periodico tra i lavoratori e i responsabili (almeno una volta l'anno); momenti di verifica comunitaria e di 'correzione fraterna' tra tutti i membri aziendali che così sperimentano una fraternità ed eguaglianza fra tutti, che viene prima della necessarie differenze funzionali e di responsabilità nell'impresa; di ascolto da parte dei manager di eventuali proteste e dissensi, o suggerimenti; lo scambio di esperienze

	durante momenti di incontro appositamente previsti. L'impresa EdC sa che senza esercitare questi strumenti di comunione, la vita relazionale aziendale si impoverisce, a scapito anche delle performances economiche. Alla salute fisica, allo sport e alla cura dell'ambiente vengono attribuite una attenzione speciale, poiché la comunione abbraccia anche la natura e la corporeità. Per la cura delle relazioni, l'impresa EdC dà importanza alla festa, anche nelle ordinarie attività aziendali (compleanni, nascite, partenze...), quando si rafforzano le relazioni e l'appartenenza alla comunità lavorativa, risorse preziose soprattutto nei momenti di crisi.
Azzurro: Armonia nell'ambiente di lavoro	La bellezza e l'armonia dei luoghi di lavoro sono il primo biglietto da visita dell'impresa EdC, poiché la comunione è anche bellezza, senza bisogno del lusso, ma di sobrietà. Gli ambienti sono espressione dell'armonia delle relazioni, e sono essi stessi parte delle relazioni aziendali. L'igiene, la pulizia, l'ordine sono parte della cultura dell'EdC, così che la loro armonia metta a proprio agio lavoratori, proprietari, clienti, fornitori e visitatori. Per questo vengono assicurati il rispetto delle norme di sicurezza, la necessaria ventilazione, livelli tollerabili di rumore, illuminazione adeguata, e tutto ciò che facilita la qualità delle relazioni dentro e fuori l'azienda. La dimensione della bellezza è tenuta in massima considerazione anche quando l'impresa entra, direttamente o indirettamente, in contatto con la povertà, coscienti che la prima forma di cura di ogni forma di indigenza è l'attenzione all'altro, e la dimensione della bellezza dice ciò in maniera massima.
Indaco: Formazione, istruzione, sapienza	L'impresa favorisce tra i suoi membri l'instaurarsi di un clima di fiducia reciproca, in cui sia naturale mettere liberamente a disposizione i propri talenti, idee e competenze a vantaggio della crescita professionale dei colleghi e per il progresso dell'azienda. La prima scuola di formazione è sempre la comunità aziendale, nei suoi vari rapporti. Inoltre, la direzione adotterà criteri di selezione del personale e di programmazione dello sviluppo professionale per i lavoratori tali da agevolare l'instaurarsi di tale atmosfera. L'impresa fornirà opportunità di aggiornamento e di apprendimento continuo, favorendo la formazione professionale e la formazione alla cultura di comunione del

	proprio personale, con una particolare attenzione ai giovani, dentro e fuori l'impresa. Infine, l'imprenditore ed i lavoratori dell'EdC coltivano la loro umanità e i loro interessi dentro e fuori l'azienda, con una particolare attenzione allo sviluppo della cultura e del pensiero economico, e per questo partecipano a scuole e convegni, per essere sempre più capaci a dare ragioni della propria visione aziendale e culturale.
Violetto: Comunicazione	Gli imprenditori che aderiscono all'EdC lavorano costantemente per creare un clima di comunicazione aperto e sincero, che favorisca lo scambio di idee e di informazioni tra tutti i livelli di responsabilità. A questo fine adottano gli opportuni strumenti di rendicontazione periodica, sia all'interno dell'azienda sia verso l'esterno (es. "bilancio sociale"), strumenti che mostrino nei fatti il valore sociale generato per i diversi soggetti interessati dall'attività aziendale. Non c'è comunione senza comunicazione. Le imprese impostate secondo l'Economia di Comunione, anche nell'intento di sviluppare rapporti economici reciprocamente utili e produttivi, utilizzano i più moderni mezzi di comunicazione per collegarsi tra loro a livello sia locale che internazionale. Gli imprenditori che aderiscono all'Economia di Comunione, consapevoli della valenza culturale e politica che il successo del comune progetto può comportare, mantengono sempre vivo fra di loro, a livello locale ed internazionale, uno spirito di reciproco sostegno e di solidarietà. E si mettono in rete con tutti gli uomini e le donne di buona volontà che vogliano contribuire sinceramente ad un mondo più giusto, fraterno, unito.

Fonte: <http://www.edc-online.org/it/pubblicazioni/notiziario-edc/n-28/4619-le-nuove-linee-per-condurre-unimpresa-di-economia-di-comunione.html>.

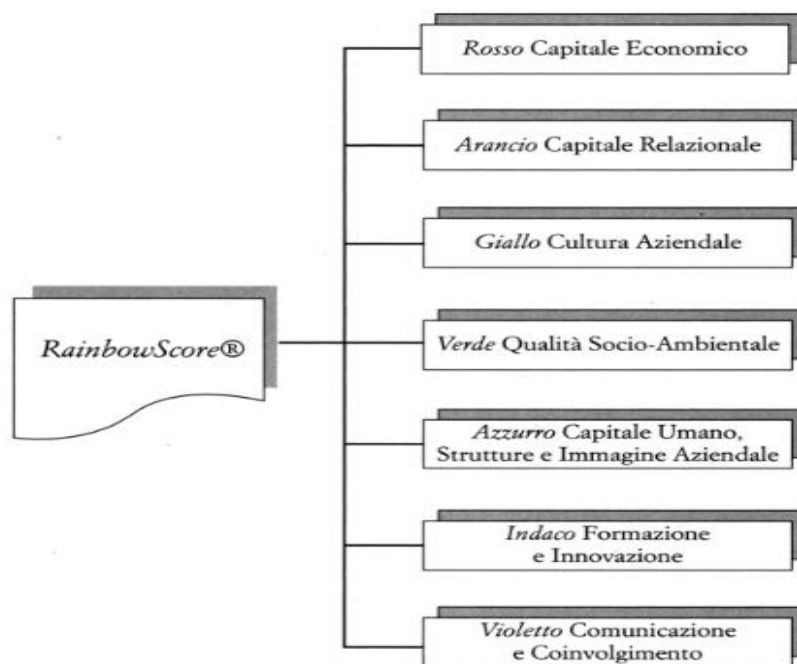
I colori richiamano, inoltre, l'approccio *Rainbowscore* (Figura 4.4) ideato dagli studiosi Elisa Golin e Giampietro Parolin e impiegato per la valutazione delle diverse dimensioni della vita aziendale considerate dall'EdC ed evidenziate dalle summenzionate linee guida. Tale approccio può essere visto come un'evoluzione della teoria degli *stakeholder*⁴¹, la quale ha avuto il merito di collocare l'impresa al centro di una serie di rapporti con differenti gruppi sociali (gli *stakeholder*, "portatori di

⁴¹Freman R.E. (1984), *Strategic Management: a Stakeholder approach*, Cambridge University Press, Cambridge.

interesse”) che influenzano e, a loro volta, vengono influenzati dall’attività aziendale. Gli stimoli di tale teoria verso una nuova riflessione manageriale, ha indotto anche quelle imprese poco propense alla socialità disinteressata, a ravvisare l’importanza degli *stakeholder* (Golin&Parolin, 2003), mantenendo sempre il fine ultimo della creazione di valore economico. Recentemente, la teoria del valore condiviso elaborata da Michael Porter e Mark R. Kramer nel 2011⁴² ha inteso muovere dei passi per ricongiungere *business* e società e allo stesso modo, si sono mossi gli strumenti contabili fino alla *Balanced Scorecard* e al Bilancio Sociale.

La metodologia *Rainbowscore* accoglie e arricchisce tali tendenze, proponendo una chiave di lettura multidisciplinare dell’attività aziendale (Golin&Parolin, 2003), che contemporaneamente riesce a individuare le diverse dimensioni in cui, come abbiamo messo in luce, essa si svolge e, per tal motivo, a far emergere anche quegli aspetti meno evidenti seppur indispensabili al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Figura 4.4- Approccio Rainbowscore



Fonte: Golin&Parolin, 2003, p.37.

Le diverse dimensioni di analisi, come si può vedere dal grafico sovrastante, sono sette e a ognuna viene assegnato un colore:

⁴²<https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>.

- *rosso* - *CAPITALE ECONOMICO*. Per esso, vengono considerati i componenti monetari e non monetari che contribuiscono a creare valore per l'azienda e che forniscono informazioni circa il suo stato di salute e in particolare i prodotti o i servizi erogati, la capacità dell'azienda di creare nuovi posti di lavoro e la retribuzione del lavoro, concentrandosi sulle modalità di gratificazione dei dipendenti e sulla diffusione della cultura del dono. Gli interlocutori che rivestono un ruolo da protagonista per questa dimensione sono i dipendenti e le loro famiglie, gli azionisti, la pubblica amministrazione e la società civile;
- *arancio* - *CAPITALE RELAZIONALE*. Esso è composto dalle relazioni con tutti i soggetti interni ed esterni all'azienda e a essa collegati per motivi produttivi (clienti, fornitori, lavoratori), istituzionali (Pubblica Amministrazione, associazioni di categoria, società civile) e sociali (associazioni e comunità locale). Il capitale relazionale può essere suddiviso in tre modi: capitale relazionale diretto, necessario negli scambi commerciali (ad esempio: partecipazione ad una fiera), poi vi è il capitale relazionale indiretto, inteso come la serie di relazioni che aiutano a sviluppare la reputazione aziendale (come azioni di solidarietà) e infine troviamo i beni relazionali, come i rapporti d'amicizia che si creano tra colleghi.
- *giallo* - *CULTURA AZIENDALE*. Questo terzo aspetto identifica la dimensione più profonda e meno esplicita dell'identità aziendale, includendo l'insieme dei principi, valori, idee e orientamenti etici che guidano l'attività aziendale e tutti i suoi membri, fatti circolare tramite codici etici e la condivisione con i dipendenti. Uno strumento utile per tale diffusione è il pacchetto RainbowTraining. Esso consiste in un programma formativo per l'armonizzazione dei valori personali con quelli dell'organizzazione d'appartenenza, al fine di migliorare l'efficacia sia personale che organizzativa;
- *verde* - *QUALITÀ SOCIO-AMBIENTALE*. Si riferisce ai temi del clima dell'ambiente di lavoro e dell'ecologia;
- *azzurro* - *CAPITALE UMANO*. Il quinto aspetto considera il valore aggiunto apportato dal fattore umano che, se ben impiegato, può segnare la preferenza rispetto ai concorrenti. Seguendo la logica del *RainbowScore*, il ruolo della gestione del personale è caratterizzato da tre elementi: la struttura organizzativa (nelle imprese EdC si privilegiano strutture orizzontali, che consentono una maggiore responsabilizzazione nonché la possibilità di lavorare in comunità), i processi di

assegnazione delle responsabilità e le aspettative individuali e collettive che dipendono dalle competenze e capacità in capo a ciascuno;

- *indaco* - *CAPITALE INTELLETTUALE*. Il valore legato alle conoscenze e al *know-how* delle persone che operano nell'impresa, insieme alla loro possibilità e capacità di crescere, innovare e sviluppare talenti e risorse;
- *violetto* - *COMUNICAZIONE*. L'ultima dimensione è trasversale a tutte le altre dimensioni, poiché include tutte le azioni volte alla circolazione d'informazioni interne ed esterne all'azienda.

Bruni ritiene che tale approccio sia una delle intuizioni più originali del carisma dell'unità:

«Questa intuizione è potente per la vita delle organizzazioni, per almeno tre ragioni. La prima: dice un ordine che non è necessariamente gerarchico: il rosso non è l'arancio, né un singolo colore è il bianco, ma il bianco non è "superiore" agli altri colori, ma in un certo senso la loro assenza, o la loro sintesi. Quindi nella vita delle organizzazioni ispirata al carisma dell'unità ci deve essere ordine ma questo ordine e questa autorità può trovare modi di esercizio non gerarchici. In secondo luogo, ogni colore è se stesso solo in rapporto con gli altri: non solo, non posso neanche pensare un colore se non accanto agli altri, poiché ogni colore "è" un rapporto: una organizzazione impostata secondo i colori è veramente relazionale. Infine, i colori sono concreti, facile da spiegare e da comunicare, estetici: tutte dimensioni importanti per una organizzazione.» (Bruni, 2010)⁴³.

Del resto, superare la dimensione economico-finanziaria e superare l'agire strumentale vuol dire aprire degli scenari orientati all'*outcome*, in cui ci sia unitarietà nelle motivazioni, nelle azioni umane ed economiche, e multidimensionalità, per una possibile felicità (Golin&Parolin, 2003).

Gli imprenditori che aderiscono all'EdC sono anche guidati dal “Manifesto per un agire economico di comunione” che riassume i valori e le azioni della “cultura economica del dare” e di cui tener conto, tenendo presente uno spirito di sostegno e solidarietà reciproci. I punti salienti sono illustrati nella Tabella 4.2:

Tabella 4.2 - Elementi essenziali del “Manifesto per un agire economico di comunione”

A LIVELLO DI SCELTE INDIVIDUALI	- nella tensione ad una comunione con l'altro fatta di reciproca apertura, stima, rispetto e condivisione della condizione umana; - in uno stile di consumo sobrio e critico,
--	--

⁴³<http://www.larainbow.it/dicono.html>.

	rispettoso delle risorse comuni dell'umanità e della naturale aspirazione ad una sostanziale uguaglianza con gli altri uomini; - in un uso responsabile della propria ricchezza affinché essa serva alla promozione del bene comune; - in un ruolo attivo in iniziative economiche per il bene comune, creando posti di lavoro e rispondendo a bisogni irrisolti delle persone e della comunità; - nella condivisione dei propri introiti e risorse con l'altro nel bisogno, in un rapporto di pari dignità.
A LIVELLO DI ORGANIZZAZIONI PRODUTTIVE	- nel conciliare le esigenze di efficienza e redditività con l'obiettivo di fare dell'attività economica un vero luogo d'incontro tra tutti i soggetti coinvolti; - nella partecipazione attiva dei lavoratori alla vita dell'impresa; - nell'impegno concreto a migliorare l'ambiente sociale in cui operano, non sentendo a loro estranei il bene comune e le necessità urgenti delle persone più svantaggiate con le quali entrano in contatto; - nello stabilire rapporti di reciproca apertura e fiducia con consumatori, fornitori, concorrenti, comunità locale, pubblica amministrazione, con lo sguardo rivolto all'interesse generale; - nel vivere e promuovere il pieno rispetto della legalità e dell'ambiente.
A LIVELLO DI DISEGNO DELLE ISTITUZIONI	- nel garantirne il controllo democratico da parte dei cittadini, consentendo di esercitare un'influenza su di esse anche a chi non detiene potere economico; - nell'assicurare un uso delle risorse naturali del pianeta che tenga conto delle esigenze di tutti gli uomini di oggi e soprattutto di quelli di domani; - nello sviluppare istituzioni, regole e leggi, capaci di conciliare le esigenze della libertà economica con gli obiettivi della società; - nel creare o rafforzare organizzazioni internazionali capaci di dare regole e di operare in modo efficace, in particolare in materia di flussi finanziari e del commercio, a protezione degli interessi prima di tutto dei paesi più deboli.

Fonte: Riadattamento da Ferrucci&Pelligra, 2004, pp.209-211.

L'imprenditore EdC statunitense John Mundell, dirigente di una compagnia informatica, al fine di rafforzare la rete a livello mondiale e consolidare l'adesione a tale agire

economico, ha sviluppato il “*Company Cube*”⁴⁴. Si tratta di un dado che quotidianamente ogni imprenditore può tirare per cercare di tradurre in pratica le linee guida EdC. Ogni faccia del dado ricorda che:

- *build relationships every day*, “costruisci rapporti ogni giorno”. Nella vita lavorativa di ogni giorno, ci si deve ritagliare del tempo per conoscere i colleghi, i clienti, i fornitori e la comunità locale. Coltivare tali rapporti facilita l’abbattimento delle barriere che ostacolano la creazione di un ambiente di corresponsabilità, in cui ognuno sa che può essere d’aiuto all’altro.
- *competitors can be friend too*, “i concorrenti possono essere amici”. I nostri concorrenti ci forniscono lo slancio per migliorare e possono diventare addirittura degli amici. Uno spunto proviene dall’esperienza di un imprenditore statunitense:

«Quando ho scoperto che una mia concorrente aveva vinto un progetto per il quale tutti e due avevamo mandato una proposta, la ho chiamata per complimentarmi con lei. Ella è stata molto sorpresa della telefonata. Durante la conversazione, mi ha spiegato quello che aveva preparato, fornendomi così un suggerimento per un mio nuovo progetto.»⁴⁵;

- *first to help others*, “sii primo ad aiutare gli altri”. Aiutarsi reciprocamente tra colleghi va a beneficio di noi stessi e di tutta l’azienda.
- *share expertise, time, yourself*, “condividi conoscenza, tempo, te stesso”. Ascoltare gli altri e condividere le proprie esperienze e necessità contribuisce a creare un clima sereno e di servizio.
- *support with actions, not just words*, “aiuta con azioni, non solo con parole”. Dare una mano in un momento critico genera armonia e produttività.
- *value every person, every idea*, “valorizza ogni persona, ogni idea”. Ogni persona è importante e deve esserne a conoscenza.

4.5 Un focus sull’impresa EdC e sull’imprenditore EdC

In uno dei tanti congressi organizzati periodicamente in diverse parti del mondo per far confrontare le diverse esperienze imprenditoriali e per riflettere sullo stato dell’arte

⁴⁴È stato creato un sito che illustra le caratteristiche del *Company Cube*, tradotto in diverse lingue (inglese, francese, spagnolo, portoghese, italiano, slovacco), e dal quale si può accedere al *network* delle aziende che usano il Dado Aziendale e condividere la propria esperienza. Il sito è <http://thecompanycube.org/>.

⁴⁵<http://thecompanycube.org/it/>.

dell'EdC, l'ideatore del *Company Cube* John Mundell ha illustrato chiaramente cosa vuol dire essere un'impresa e un imprenditore EdC. La caratteristica distintiva di tali aziende e di chi vuol farsi coinvolgere in tale progetto, sostiene Mundell⁴⁶, è la comunione, «*lavorare nella e per la comunione*».

Un'azienda tradizionale e un'azienda EdC potrebbero produrre lo stesso prodotto o erogare lo stesso servizio, ma ciò che le differenzia risiede nell'atmosfera di comunione che si intende realizzare giorno dopo giorno a livello di azienda, a livello di comunità locale e a livello globale. Nel primo caso vuol dire, che al di là della posizione occupata nell'azienda, la cura per l'altro è la stessa, come una vera famiglia. Si è disposti ad andare oltre l'io e verso l'altro, anche se l'altro si trova all'esterno, nella comunità territoriale in cui opera l'azienda o nel mondo: uno sguardo particolare è rivolto ai poveri, i quali diventano a tutti gli effetti attori dell'azienda per aprire percorsi di comunione che toccano l'intera umanità, per una fratellanza universale. Le aziende EdC hanno, dunque, un loro codice genetico che pur riconoscendo l'importanza dei canoni economico-aziendali tradizionali, pone in risalto una gestione incentrata sulla persona e sulla comunità di persone (Cillerai, 2004):

«come comunità di persone, la cui attività economica, attuata con la verifica qualitativa di rapporti interpersonali, porti alla realizzazione di beni e servizi per il soddisfacimento dei bisogni della collettività, conseguendo un profitto di condivisione» (Araujo, 1994, p.517).

Il valore aggiunto creato dalle aziende EdC va oltre la tradizionale ricchezza ed è multidimensionale: la comunione stimola il pieno realizzarsi dei soggetti in tutte le dimensioni (Cillerai, 2004). In aggiunta, il mettersi in rete e collaborare sul piano globale, le qualifica come *global players* (Cillerai, 2004) al pari delle grandi multinazionali e ciò ci induce a presupporre un ruolo di primo piano in futuro, in una sorta di circuito della solidarietà.

Le aziende EdC mostrano che ci può essere una “contaminazione” tra la logica dell'economicità, la logica della solidarietà e la logica della comunione, da sempre ritenute incompatibili (Bruni&Gui, 2002).

Praticando la comunione, l'imprenditore EdC è un “uomo nuovo” e sperimenta qualcosa di simile a ciò che vive l'artista: il bene o il servizio che concorre a produrre,

⁴⁶In un intervento all'Assemblea EdC del 26 maggio del 2011 disponibile al seguente link <http://edc-online.org/it/pubblicazioni/interventi-a-convegni/496-tutte-root-category/audio-e-video/video-speciale-brasile-2011/3189-video-panel-1-intervento-di-john-mundell.html>.

proprio come le opere d'arte, durano per sempre, poiché portano con sé impressi i valori e la cultura EdC (Bruni, 2004). Può essere considerato anche un “uomo mondo” (Lubich, 1999), come la stessa Chiara ne parla, nel considerare l'intera umanità nelle azioni di ogni giorno e “un prezioso ragionevole sognatore” (Gui, 2004), nel “dare” buone ragioni al suo sogno e nel voler combinare il tecnico al cuore. Infatti, rivolgendo lo sguardo all'operato degli imprenditori EdC e alle molteplici testimonianze provenienti da tutto il mondo, possiamo realmente pensare alla reciprocità, alla gratuità del dono e, osando, all'amore (Figura 4.5):

Figura 4.5 - L'arte di amare dell'imprenditore EdC



Fonte: Paglione&Serafim, 2011 in AA. VV., 2011, p.74.

L'amore è il valore che permette di realizzare la comunione e “farsi uno”. Per esempio, guardare alle necessità dei propri collaboratori e dipendenti come è successo a Alexis Mupepe Kashiana, imprenditore EdC congolese:

«Un mio collaboratore era preoccupato per la situazione finanziaria della sua famiglia: dopo vari momenti di confronto con lui sono arrivato a dirgli che se l'importo della retribuzione bastava appena a nutrire la famiglia, evidentemente altri bisogni familiari (casa, studi dei figli...) sarebbero rimasti non soddisfatti. Gli ho suggerito di riflettere sulla creazione di una attività, nell'ambito della sua formazione, che fosse in grado di gestire autonomamente, e di venire a parlarne con me. Dopo lunga riflessione, mi ha proposto di mettere su con lui un laboratorio di analisi biomediche. Gli ho risposto di sì, non per diventare suo socio, ma con l'intenzione di accompagnarlo nella realizzazione del suo progetto: così ho messo a sua disposizione un semi-analizzatore per analisi biochimiche ed i reagenti necessari all'inizio della sua attività; si tratta di un apparecchio che costa \$ 4500 all'acquisto, ma che gli ho concesso per \$ 2800: ad oggi mi ha già rimborsato \$ 1100, e mi pagherà il saldo a poco a poco in modo da poter sviluppare la sua piccola impresa. Nel frattempo ha assunto come collaboratori due altri tecnici di

laboratorio. Così, pure continuando a lavorare nella mia impresa, questo mio collaboratore è diventato egli stesso imprenditore.»⁴⁷.

Oppure abbandonare il lavoro di consulente nella multinazionale Coca Cola come il catalano Josep María Amorós perché «*mi sentivo chiamato ad essere coerente con le mie convinzioni e a non accontentarmi di fare un buon lavoro*»⁴⁸ e assumere i problemi sociali quali l'integrazione religiosa come propri nell'esperienza dell'imprenditore italiano Livio Bertola, a capo della Bertola srl, leader nel settore dei trattamenti galvanici:

«Con tutti i dipendenti della ditta si è stabilita una bella amicizia che continua fuori dell'orario di lavoro. Diversi operai sono musulmani. Anche a loro, fin dall'inizio, ho proposto di vivere la "regola d'oro" apprezzata da tutte le religioni e persone di buona volontà: "Tutto quanto volete che gli uomini facciano a voi, anche voi fatelo a loro". Spesso sono stato a casa loro, interessandomi delle situazioni personali. Prima di conoscervi, mi dicevano, qui in Italia ci sentivamo solo stranieri; oggi dopo aver conosciuto con voi questa realtà dell'amore evangelico, ci sentiamo in famiglia.»⁴⁹.

A prescindere del credo religioso, come Eva Gullo fa notare nell'intervista già citata, i valori della persona e del bene comune sono presenti in tutte le religioni e possono definire una linea di universalità perché fondativi del genere umano.

Livio Bertola ha anche dato vita all'Associazione italiana Imprenditori per un'Economia di Comunione (AIPEC), la quale si è posta i seguenti obiettivi: condivisione della "cultura del dare" con le aziende che decidono di aderire all'associazione, formazione di uomini e aziende nuove per lavorare insieme al bene comune.

L'imprenditore EdC, infatti, cerca in qualsiasi modo di incontrare l'altro, l'azienda diventa un "luoghi di incontri": il processo produttivo è incontro. Egli non pone la propria attenzione solamente alla distribuzione della ricchezza, cerca di vigilare affinché la produzione venga effettuata nel rispetto dei valori dell'EdC e dei valori umani più elevati, creando un clima di lavoro sereno e partecipato in cui tutti si sentono "parte attiva ed essenziale" (Baldarelli&Fortunati, 2002).

⁴⁷(<http://www.edc-online.org/it/imprese/best-practices/9920-congo-fare-impresa-edc.html>).

⁴⁸Testimonianza disponibile al seguente link <http://www.edc-online.org/it/imprese/best-practices/9328-da-consulente-della-coca-cola-a-imprenditore-edc.html>.

⁴⁹<http://www.edc-online.org/it/imprese/best-practices/8081-economia-a-dimensione-d-uomo.html>.

L'economista Luigino Bruni⁵⁰ sintetizza alcune delle caratteristiche enunciate dell'imprenditore EdC, differenziando tra quelle più generiche e proprie della figura dell'imprenditore quali:

- *la propensione al rischio* per il progetto EdC, dato che crede che ne valga la pena;
- *saper convivere con l'incertezza sistematica*, proprio del contesto attuale e delle attività quotidiane di un'azienda (es. il ritardo di una fornitura, di un pagamento);
- *avere capacità di leadership*, aggrega persone intorno a dei progetti, a un obiettivo comune;
- *l'idea di innovazione* (è forte il richiamo all'economista americano Joseph Alois Schumpeter e alla sua funzione dell'imprenditore di individuare e realizzare nuove possibilità);
- *saper anticipare e creare i bisogni dei consumatori*;
- *puntare al mutuo vantaggio con i clienti*.

E quelle proprie dell'EdC:

- *non è contento con l'economia capitalista*, desidera un mondo più giusto e usa la sua attività di impresa per cercare di cambiarlo;
- *mette gli utili in comunione e crea reciprocità* (il dare dimostrazione di cosa si sta facendo con gli utili con i report annuali è anche reciprocità);
- *è promotore e animatore sociale del progetto*, comunica una cultura diversa, studia, legge, si coltiva. Gli imprenditori EdC sono “tutti piccoli Adriano Olivetti”;
- *ha una vocazione mondiale*, all'imprenditore EdC interessa il mondo intero;
- *ha stima, rispetto e amicizia per i poveri*, è “come loro, nel senso di fratello” e non è non paternalista;
- *rinuncia alla gestione individualistica dell'azienda*;
- *è costruttore non paternalista della comunità*, si pone sempre come “fratello”;
- *non bastano i contratti ma dà vita a patti*, anche inseriti nello statuto dell'impresa (non può essere solo una faccenda personale);
- *accettando la piccola vulnerabilità, sa affrontare le grandi crisi*, grazie al patrimonio di relazioni che ha contribuito a creare e che gli consente di ricevere il sostegno dei dipendenti e dei clienti.

⁵⁰In un *workshop* tenuto a Loppiano il 30 giugno 2012.

Un esempio significativo proviene dalle Filippine, dalla banca rurale Kabayan aderente all'EdC, che durante la bufera finanziaria asiatica, è riuscita a sopravvivere:

«avevamo scoperto la forza nella fiducia e la sicurezza che ogni persona aveva [...], il nostro direttore che rappresenta la minoranza dei partners, aveva messo a disposizione 2,6 milioni di dollari di credit line per la banca senza chiedere in cambio nessuna garanzia. I nostri impiegati agli sportelli assicuravano personalmente i depositari che sarebbero stati responsabili della garanzia del loro denaro. Un notevole cliente garantiva i grandi depositi di altri commercianti come lui. Più che mai questa crisi ci fece avvertire quanto avevamo sempre creduto, cioè che le persone e le relazioni - non il denaro e il profitto - avrebbero assicurato il successo e la sopravvivenza di un'impresa» (Bruni, 2000, p.76).

In conclusione, possiamo qualificare l'EdC come applicazione pratica e speciale dell'Economia Civile: si serve del mercato, irrigandolo con la cultura della reciprocità, del dono, della comunione e contrapponendola a quella *mainstream* dell'avere, per la "fioritura umana". Vi sono fondate ragioni per ritenere che l'EdC contribuisca in modo concreto a quell'inversione di rotta, divenuta ormai obbligatoria, che il mercato e la cultura ad esso sottomessa devono effettuare nella prospettiva di lungo termine dell'Economia Civile.

L'analisi che seguirà nei prossimi capitoli, di un caso concreto, si propone di verificare tali osservazioni.

CAPITOLO 5

LA RICERCA EMPIRICA: LE IMPRESE EDC IN BELGIO

*«Non si può fare un'economia nuova, una politica nuova,
una scienza nuova, una medicina nuova senza "uomini nuovi".
Occorrono persone che abbiano il carisma dell'unità nella
propria anima e che lo possano dare a piene mani, in modo da
cambiare il mondo, la nostra società.»*
(Chiara Lubich)

5.1 Il contesto economico e sociale della ricerca: il Belgio

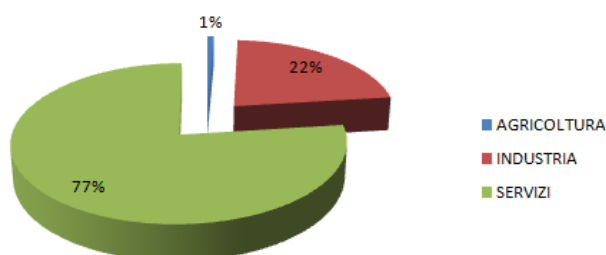
Per entrare nel fulcro della ricerca empirica, risulta dapprima fondamentale fornire qualche informazione sul Paese in cui le imprese EdC analizzate svolgono la loro attività ovvero il Belgio.

Il Belgio è uno dei ventisette Paesi membri dell'Unione Europea⁵¹ e la sua capitale, Bruxelles, ne ospita le principali istituzioni. Nonostante abbia una superficie di soli 30.528 km² (1\10 dell'Italia), la sua collocazione strategica tra Francia, Lussemburgo, Germania, Paesi Bassi e Mare del Nord, lo rende il centro nevralgico d'Europa da un punto di vista economico e urbano. È, inoltre, una monarchia federale costituzionale ereditaria con a capo il Re Filippo e suddivisa in tre Regioni - Fiandre al nord, Bruxelles capitale al centro, Vallonia al sud - e in tre Comunità - fiamminga, francese, germanofona - ciascuna dotata di propri rappresentanti. La popolazione di 11.209.028 abitanti è principalmente concentrata nelle Fiandre con una densità demografica di 349 abitanti per km², tra le più alte al mondo.

Nel 2015 il suo PIL è cresciuto dell'1,3% e deriva da un tessuto imprenditoriale prevalentemente localizzato nelle Fiandre e, come si può osservare nella Figura 5.1, dal settore terziario.

⁵¹Nel 2016, l'Unione Europea è passata da ventotto a ventisette Paesi perché il Regno Unito ha votato a favore del *Brexit*, vale a dire l'uscita dall'Unione Europea, nel referendum svoltosi il 23 giugno 2016.

Figura 5.1 - Composizione del PIL belga per settori di provenienza



Fonte: Rielaborazione dati estrapolati dal *The World Factbook 2015* - (<https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook>).

Di conseguenza, la forza lavoro risulta occupata per la gran parte nei servizi con un tasso di disoccupazione pari all'8,6%, uno dei più bassi registrati all'interno della stessa Unione Europea.

Annoveriamo un ulteriore dato, che può rivelarsi interessante ai fini della comprensione degli aspetti economici e sociali del Belgio, quale l'indice di Gini. Tale indice, utilizzato per la quantificazione del fenomeno della disuguaglianza nella distribuzione del reddito familiare da quanto appreso nel secondo capitolo (Lanza, 2015), è pari a 25.9 e colloca il Belgio al 139° posto: ciò a prova che, a paragone, non sussiste una forte disparità economica, malgrado la frammentazione regionale e linguistica⁵².

Per di più, il Belgio è stato, dopo la Germania, uno dei Paesi europei che ha reagito meglio alla crisi del 2008 con un aumento del debito pubblico di solo un punto percentuale (tra il 2009 e il 2010), sebbene attraversasse nello stesso periodo una fase di stallo politico, con la formazione dell'esecutivo ben 541 giorni dopo le elezioni. Possiamo affermare che il Belgio goda, comparativamente, di "buone condizioni di salute" e lo stesso viene dichiarato dai cittadini belgi, che hanno espresso una valutazione pari a 6.9, superiore alla media OCSE⁵³ di 6.5, circa il livello di soddisfazione per la propria vita in una scala da 0 a 10⁵⁴ e si consta un "work life balance" - rapporto lavoro e vita - di 15,8 ore dedicate da un lavoratore a tempo pieno

⁵²<http://www.belgium.be-The World Factbook 2015-https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook>.

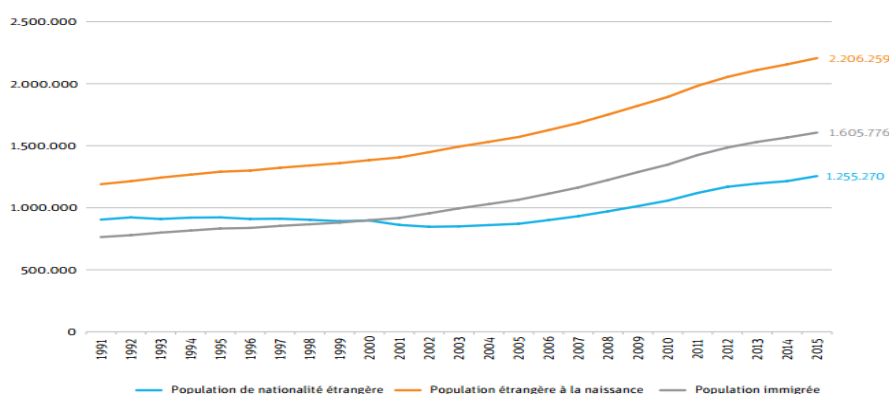
⁵³L'OCSE è l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico, costituita nel 1960 da 34 Paesi, per il confronto e il coordinamento della politica economica, finanziaria, scientifica, sociale, ambientale, della formazione e dello sviluppo.

⁵⁴Le statistiche sono consultabili al seguente link <http://www.oecdbetterlifeindex.org/it/topics/life-satisfaction-it/>.

alla cura personale e al tempo libero⁵⁵, superiore alla media di 15 ore OCSE. Posto che abbia una situazione economica e sociale migliore rispetto agli altri Paesi europei, ci sembra importante sottolineare quanto il Belgio non possa considerarsi comunque esente da alcune delle conseguenze della crisi sia economica, e nel caso specifico belga di natura politica, quali per l'appunto la disoccupazione. In merito, ne sono scaturite politiche sull'immigrazione piuttosto restrittive: se, nel secondo dopoguerra, il Belgio ha incoraggiato i flussi migratori in entrata da occupare nelle miniere, al momento affronta tale questione cercando di proteggere il lavoro degli autoctoni e intensificando i controlli sugli immigrati irregolari.

Alla luce dell'attentato di Bruxelles del 22 marzo del 2016, tale problema affiora in modo preponderante e in effetti il Belgio, a lungo posto come esempio per il modello di integrazione attuato, presenta delle lacune. Laddove sono sorte delle comunità di matrice islamica e si è cercato di costruire uno Stato laico e tollerante, l'integrazione risulta essere non realizzata e piuttosto complessa (Taras, 2013). Vediamone le motivazioni: in *primis*, per via del processo di federalizzazione perché sin dalla sua costituzione come Paese unito nel 1830, sono sorte diverse problematiche, dovute a forze interne che spingono per l'indipendenza delle diverse Regioni, «*il Belgio è un Paese felice, composto da tre minoranze oppresse*» (Covell, 1985, p.228). Poi, per il processo di integrazione dal momento che il Belgio è interessato da un'immigrazione in aumento (Figura 5.2):

Figura 5.2 - Evoluzione del numero di immigrati, di stranieri e di stranieri alla nascita in Belgio per il periodo 1991-2015



Fonte: Rapporto *La migration en chiffres et en droits 2016*, MYRIA - Centre fédéral Migration (disponibile al seguente link http://www.myria.be/files/MIGRA16_FR_AS.pdf).

⁵⁵Le statistiche sono consultabili al seguente link <http://www.oecdbetterlifeindex.org/it/topics/work-life-balance-it/>.

Dal Rapporto *La migration en chiffres et en droits 2016* del MYRIA - Centre fédéral Migration del Belgio, desumiamo che i movimenti in entrata provengono fondamentalmente dai Paesi europei (Romania, Francia e Paesi Bassi), ma pure rilevanti sono quelli relativi al Marocco (5.291), India (2.692) e Turchia (2.052).

La sfida da vincere sembra essere quella dell'unitarietà valoriale di fondo per la coesistenza nel territorio belga specificatamente, e nei territori in generale, di narrazioni culturali contrastanti.

L'analisi dell'EdC in Belgio concorre *ad hoc* a una riflessione di taglio multidisciplinare, di più ampio respiro e di risposta ai problemi più incombenti.

5.2 La metodologia e gli strumenti della ricerca

La ricerca sul campo non ha necessitato di un campionamento, essendo la popolazione di riferimento (universo)⁵⁶ formata da dieci aziende e, dunque, un quantitativo abbastanza esiguo. Gli obiettivi che abbiamo fissato sono stati la rilevazione delle dinamiche relazionali interne ed esterne delle aziende EdC e la misurazione del valore aggiunto sociale (VAS), per verificarne la capacità di essere “fonti di benessere collettivo” e “attivatori e moltiplicatori di relazioni”.

Abbiamo proceduto secondo un criterio induttivo⁵⁷ che, in più, integrando l'aspetto qualitativo con quello quantitativo, è in linea con le attuali tendenze nell'ambito delle scienze sociali per le quali «*non esiste un solo atto, una sola decisione di ricerca, che non sia un'inestricabile mix di qualità e quantità*» (Campelli, 1996, p.25). Dal punto di vista qualitativo, si è deciso di porre in essere un'analisi della cultura aziendale ritenuta il dna di un'azienda, in base al metodo creato dallo psicologo statunitense Edgar H. Schein e tramite l'osservazione diretta, la consultazione dei siti *web* e delle interviste semi-strutturate alla *leadership*. Da quello quantitativo, si è somministrato un questionario i cui dati sono stati elaborati tramite il *software* statistico “PSPP”.

5.2.1 La cultura aziendale e il metodo di Schein

⁵⁶Termini usati in statistica per indicare le unità statistiche ovvero l'entità oggetto di analisi.

⁵⁷L'approccio induttivo studia i fenomeni partendo da analisi empiriche, confrontandone eventualmente le evidenze con teorie generali [...] per formulare teorie e linee guida pratiche specifiche (Bandini&Ambrosio, 2012).

Di cultura se ne sente discutere frequentemente e in contesti sempre più disparati tanto da perderne il senso unitario e concreto. Del resto, tale termine ha subito un'evoluzione nel corso del tempo, dalla sua derivazione latina da “*colere*” ovvero “coltivare, attendere con cura” che avvicina figurativamente la cura dell'agricoltore nell'attesa che la terra dia i suoi frutti, alla cura intellettuale di ognuno, fino ad assumere carattere scientifico nel 1871 con l'antropologo inglese Edward Burnett Tylor che parla della cultura, nella sua opera *Primitive Culture*, come:

«quell'insieme complesso che include la conoscenza, le credenze, l'arte, la morale, il diritto, il costume e qualsiasi altra capacità e abitudine acquisita dall'uomo come membro di una società» (Tylor, 1871, p.7).

Per la prima volta si ha una concezione totalizzante e di interpretazione della realtà in funzione dell'adattamento a essa che, negli anni più recenti, ha conquistato uno spazio anche negli studi organizzativi, dove per organizzazione si intende:

«un insieme complesso di persone associate per uno scopo unitario fra cui si dividono le attività da svolgere, secondo certe norme, stabilendo dei ruoli collegati tra loro in modo gerarchico, in rapporto con un certo ambiente esterno» (Bernardi, 1989, p.23).

Di seguito, alcune definizioni di cultura nelle organizzazioni (riadattate da Hatch&M. J., 2013):

- «La cultura è il sistema di significati pubblicamente e collettivamente accettati, operante per un gruppo determinato in un momento determinato. Questo sistema di termini, forme, categorie ed immagini serve ad interpretare la situazione delle persone a loro stesse» (A. Pettigrew - 1979);
- «La cultura organizzativa può essere vista come il collante che tiene insieme l'organizzazione attraverso la condivisione di schemi di significato. La cultura consiste nei valori, nelle credenze e nelle aspettative che i membri si trovano a condividere» (C. Siehl, J. Martin - 1984);
- «La cultura è l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi» (E. H. Schein - 1985);

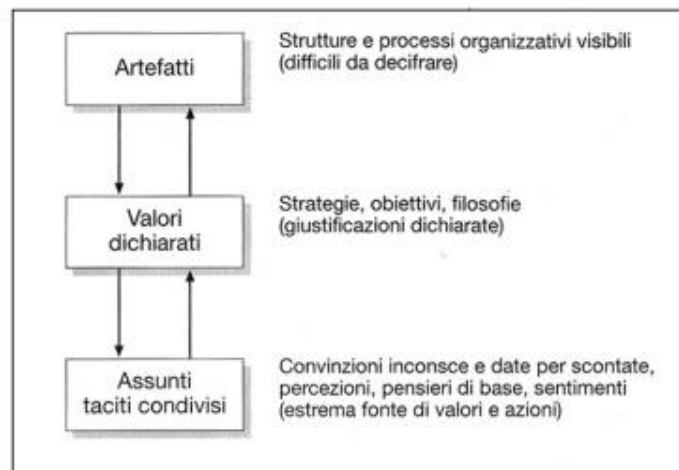
- «Le culture sono fenomeni collettivi che incarnano le risposte della gente alle incertezze e al caos intrinseci all'esperienza umana. Ci sono due tipi principali di risposte. La prima è la sostanza di una cultura - quei sistemi di credenze condivise e cariche di emotività che noi chiamiamo ideologie. La seconda sono le forme culturali - quelle entità osservabili attraverso cui i membri di una cultura esprimono, affermano e comunicano l'«uno all'altro la sostanza della propria cultura» (H. Trice, J. Bayer - 1993).

Dalle summenzionate definizioni, possiamo dedurre che l'approccio alle organizzazioni e ai comportamenti dei soggetti all'interno di esse sia man mano radicalmente mutato. Si è manifestato un superamento della logica razionale dei cosiddetti approcci *hard*, con i quali si prediligono gli aspetti strutturali riconducibili a grandezze numeriche come i livelli gerarchici, i campi di competenza e di controllo, la frequenza delle comunicazioni, e si è passati a degli approcci morbidi - *soft* - che privilegiano gli aspetti culturali, simbolici, riflessivi e i processi di conferimento di senso che i soggetti mettono in atto nell'interazione con le organizzazioni stesse (Bonazzi, 2012).

Questi nuovi approcci, diffusi sin dagli anni Settanta simultaneamente ai metodi di ricerca qualitativa quali lo studio di caso, l'osservazione partecipante, l'etnografia, etc., possono essere distinti in oggettivisti (o culturalisti) e soggettivisti (o interpretativi). Gli approcci soggettivisti partono dal presupposto che la cultura organizzativa si formi e si accumuli nel tempo, progressivamente, e che studiarla vuol dire capire il funzionamento dell'organizzazione stessa e i soggetti che vi fanno parte, mentre quelli soggettivisti premettono che la realtà esterna sia costruita dai processi cognitivi, mediante i quali i soggetti conferiscono senso ai loro flussi di esperienza (Bonazzi, 2012).

L'impresa è un'organizzazione e come tale, dal nostro punto di vista, richiede l'approccio oggettivista, in particolare il metodo sviluppato da Schein. Per Schein, studiare un'organizzazione vuol dire studiarne la sua cultura che, come si intuisce dalla già citata definizione, esiste a più livelli, dal più visibile a quello più nascosto e sottinteso, messi in evidenza nella Figura 5.3:

Figura 5.3 - I tre livelli della cultura organizzativa



Fonte: Schein E. H., 1985, p.25.

Il primo livello, più superficiale e immediatamente osservabile appena si entra in un'organizzazione, è rappresentato dagli "ARTEFATTI", come l'architettura, l'arredamento, la tecnologia, il modo di comportarsi dei membri dal punto di vista del gergo, dell'abbigliamento, della mimica, dei simboli, dei rituali e i documenti ufficiali. Sebbene la cultura in tale livello sembri chiara e d'impatto, non si riescono a percepire le motivazioni che ci sono dietro e per le quali Schein individua un secondo livello: i "VALORI ESPLICITI" ovvero i discorsi manifesti e accettati, messi in circolazione dalla *leadership* per rafforzare il senso di appartenenza e di fedeltà all'organizzazione e che possono essere individuati tramite colloqui e interviste. Però, in tal modo, le motivazioni autentiche non riescono ancora a essere colte perché nascoste o inconscie (Gagliardi, 1995) e occorre una ricerca più profonda lungo una prospettiva storica, per giungere agli "ASSUNTI DI BASE" ovvero alle convinzioni non espresse, ma insite nei soggetti, a volte anche inconsapevoli, e relative ai campi universali dell'esperienza umana quali:

- il rapporto con la natura, di dominanza e sfruttamento oppure di rispetto e di armonia;
- la percezione del tempo, concezione ciclica (tradizione) oppure lineare (progresso/innovazione);
- la natura dell'uomo, pessimistica o ottimistica;
- le attività umane, accuratezza e precisione o discrezionalità e creatività;

- le relazioni tra le persone, concezione democratica o autoritaria, individualista o di gruppo, competitiva o collaborativa, maschilista o paritaria tra i sessi (Bonazzi, 2012).

Tutto questo si realizza se un gruppo di persone (ed ecco che ritorna la necessaria prospettiva storica di analisi) sono state insieme quanto basta da poter aver condiviso e affrontato dei problemi, osservato e trasmesso delle soluzioni. Schein dà anche una spiegazione delle due tipologie di problemi, che un'organizzazione si trova a dover risolvere e che possono essere di ordine esterno e interno, come da Figura 5.4.

Figura 5.4 - Di cosa tratta la cultura?

Problemi di sopravvivenza esterna - Missione, strategia, obiettivi - Mezzi: struttura, sistemi, processi - Valutazione: identificazione dell'errore e sistemi di correzione Problemi di integrazione interna - Linguaggio, concetti comuni - Confini e identità di gruppo - La natura dell'autorità e delle relazioni - Assegnazioni di premi e status

Fonte: Schein, 2000, p.30.

5.2.2 L'intervista e il questionario

Gli strumenti utilizzati nella ricerca sono stati l'intervista e il questionario.

La tecnica dell'intervista consente la raccolta di informazioni per mezzo di:

«una conversazione provocata dall'intervistatore, rivolta a soggetti scelti sulla base di un piano di rilevazione e in numero consistente, avente finalità di tipo conoscitivo, guidata dall'intervistatore, sulla base di uno schema flessibile e non standardizzato di interrogazione» (Corbetta, 1999, p.405).

Nella fattispecie delle imprese EdC, abbiamo scelto di utilizzare una tipologia di intervista semi-strutturata composta da sei domande come traccia e fissate prima dello svolgimento, prevedendo una possibile valutazione *in itinere* circa lo sviluppo della conversazione su argomenti che potrebbero emergere spontaneamente, con lo scopo di accedere alle categorie concettuali della *leadership*, le interpretazioni della realtà e i motivi che spingono verso determinate azioni. Nell'Allegato A è riportato lo schema ufficiale dell'intervista.

Tra i luoghi in cui essa è stata svolta rientrano le aziende, ma anche le abitazioni private: tutti gli imprenditori si sono dimostrati partecipativi e contraddistinti dal desiderio di condividere la propria esperienza per poter contribuire al “contagio etico”.

Il questionario, invece, rappresentando la tecnica per eccellenza di rilevazione standardizzata nella ricerca sociale (Memoli&Saporiti, 1986) è stato impiegato per raccogliere i dati quantitativi. Esso è stato articolato in sei sezioni o blocchi semantici (Tabella 5.1):

Tabella 5.1 - Articolazione del questionario di ricerca somministrato al management

SEZIONI	INFORMAZIONI RICHIESTE	OBIETTIVO
1) INFORMAZIONI GENERALI	- Denominazione sociale - Forma giuridica - Anno di costituzione - Sede - Attività principale - <i>Vision</i> e <i>Mission</i> - Valori - Adesione dell’azienda o del solo imprenditore all’EdC - Dati dimensionali, economici e finanziari ed effetti su di essi dopo l’adesione all’EdC	Si intende rilevare alcuni dati generali dell’azienda e se, interamente o solo parte della <i>leadership</i> , aderisce all’EdC, con una valutazione dei relativi effetti.
2) AZIENDA E I SOGGETTI INTERNI	- Valutazione delle dimensioni dialogo, fiducia e reciprocità nel rapporto con i dipendenti - Dove e con chi si discutono le strategie formali e informali - Se i dipendenti sono a conoscenza dell’adesione all’EdC	Si vuole comprendere la qualità della relazione con i dipendenti.
3) AZIENDA E I SOGGETTI ESTERNI	- Valutazione delle relazioni con gli <i>stakeholder</i> esterni - Misurazione periodica della percezione esterna - Organizzazione di eventi	Si vuole comprendere la qualità della relazione con gli <i>stakeholder</i> esterni.

	EdC - Se gli <i>stakeholder</i> esterni sono a conoscenza dell'adesione all'EdC	
4) AZIENDA E AMBIENTE	- Impatto dei prodotti/servizi sull'ambiente - Attuazione di pratiche eco-compatibili - Redazione del Bilancio Ambientale	Ci si propone di individuare l'importanza per l'azienda del rispetto dell'ambiente.
5) AZIENDA ED ETICA	- Applicazione delle linee guida EdC - Ripartizione degli utili secondo i criteri EdC: FORMAZIONE CULTURALE, AIUTO AGLI INDIGENTI, SVILUPPO D'IMPRESA	Si cerca di far emergere il grado di coinvolgimento, <i>commitment</i> nel progetto EdC.
6) AZIENDA E QUALITÀ DELLA VITA DELLA PRODUZIONE	- Rilevanza del rispetto delle regole - Promozione di eventi sociali anche con le famiglie dei dipendenti - Supporto alla comunità - Controllo del processo produttivo	Si mira a determinare la qualità dell'attività aziendale.

Per la costruzione di tale strumento, ci siamo ispirati al questionario di ricerca elaborato da Maria Gabriella Baldarelli, docente presso la Facoltà di Economia di Rimini dell'Università di Bologna, e sottoposto alle imprese EdC italiane (Baldarelli, 2011), con un adattamento al contesto belga grazie al supporto della ricercatrice dell'Università KU Leuven Ellen Van Stichel e del professore emerito di "Etica" dell'Università KU Leuven e fondatore del Centro SPES - *Spirituality in economics and society* - Luk Bouckaert e in base al questionario di rilevazione del valore aggiunto sociale (VAS) costruito da Andrea Bassi, docente presso la Facoltà di Economia di Forlì, dell'Università di Bologna (Bassi, 2011).

I quesiti sono di tipo aperto e chiuso. Per questi ultimi è stata adoperata la scala di Likert, che prende il nome dal suo ideatore, lo psicometrico americano Rensis Likert e che è stata scelta per la sua semplicità di misurazione delle opinioni e degli atteggiamenti. La costruzione di una scala di Likert è abbastanza semplice: si attribuisce un punteggio a delle affermazioni di risposta, poste in ordine crescente (solitamente

sono cinque o sette, dispari per identificare una posizione centrale, e nella ricerca qui discussa sono cinque). È stato, poi, creato un *code-book* - libro dei codici – per la codificazione numerica delle risposte qualitative. Nell'Allegato B è riportato lo schema ufficiale del questionario somministrato e il relativo *code-book*.

5.3 Le imprese EdC belghe e il Polo Solidar

Le aziende che aderiscono all'EdC in Belgio e che compongono il nostro universo sono dieci (10):



Esse sono disseminate in tutto il territorio belga, anche se si concentrano maggiormente nelle Fiandre, dove il 21 maggio 2003 è stato istituito il *Polo Solidar*.



Il *Polo* è sito precisamente in Rotselaar, una cittadina di 15.555 abitanti facente parte dell'*arrondissement* di Leuven (Leuven è nota per la sua università, KU Leuven, tra le quattro più antiche di Europa).

Si è costituito come società cooperativa a responsabilità limitata sotto la denominazione “*SOLIDAR S.C.R.L.*”: il nome nasce da un’idea dell’imprenditore Koen Vanreusel, capofila dell’EdC in Belgio insieme alla referente EdC Trees Verhegge, di voler comunicare al di fuori, con una parola che in tutte le lingue avesse la stessa radice e per questo comprensibile a tutti, l’attività del Polo e non solo come “centro di *business*”, ma come “centro di un nuovo agire economico”.

A conferma, nello Statuto:

- all’art.5, è prevista una sorta di “azionariato diffuso”, con la frammentazione del capitale sociale in quote da 50,00 euro:

«Il capitale della società é in parte fisso e in parte variabile. La parte fissa del capitale ammonta a € 125.000,00. È rappresentato da 2.500 quote di un valore nominale di € 50,00 ciascuna.»;

- all’art.28, è stabilita la ripartizione degli utili secondo i criteri EdC:

«Dagli utili netti prima delle imposte si detrae annualmente, nel conto economico, una somma del 20% di tali utili a titolo di spesa, da accantonare in un fondo speciale di solidarietà per i più bisognosi e da destinare in base a una delibera del consiglio d’amministrazione.».

Il *Polo* accoglie due delle aziende (*Easykit* e *Tergon Servincenter*) e costituisce il riferimento per tutte le altre, perché in esso si riunisce periodicamente la Commissione EdC per il Belgio e da esso partono le iniziative di promozione dell’EdC, come i *workshop* organizzati per gli studenti universitari dell’Università KU Leuven. Inoltre, il *Polo Solidar* è aperto, mediante la locazione degli spazi, a qualsiasi altra azienda che, pur non aderendo all’EdC, voglia intraprendere un percorso etico.

L’EdC belga ha messo in comunione per l’anno 2015 ben 373.412,00 euro (il 33% in più rispetto al 2014) tra:

- utili per un ammontare di 363.500,00 euro, suddivisi tra versamenti per i poveri e per la formazione di 317.969,00 euro e tra versamenti con altre destinazioni o in natura di 45.531,00 euro;
- contributi personali pari a 9.912,00 euro.

Passiamo ad analizzare le imprese EdC belghe secondo il metodo di Schein. Per quanto concerne *Easykit*, sarà approfondita nel sesto capitolo.

5.3.1 ASTRA-TEC

Astra-tec è una B.V.B.A. ovvero una società a responsabilità limitata che ha sede nella zona industriale di Lichtervelde, un piccolo paesino delle Fiandre occidentali. Dal 1996 si occupa di progettazione e realizzazione di macchinari e parti di esse per i processi industriali, di sistemi idraulici e pneumatici. Tale attività viene svolta da Joost Levrouw, il proprietario e *manager*, e sette ingegneri meccanici (se ne è assunto uno in più nel 2015, rispetto agli anni precedenti) all'interno di uno stabilimento che, come si può notare dalle foto, è diviso in due aree: una più grande per la messa a punto dei macchinari e una più piccola per la progettazione con gli appositi *software*, adibita anche ad archivio per i vari documenti.



A primo impatto, si avverte un clima di lavoro di serenità e calma e si nota che sia il *manager* che il personale indossano la stessa divisa, una felpa azzurra con il nome dell'impresa. Il dialogo tra essi si rivela subito egualitario e confidenziale, ma nello stesso tempo molto professionale, a dimostrazione di una chiara definizione dei ruoli e della volontà da parte della *leadership* di prendersi cura della sicurezza e del benessere dei propri dipendenti, esplicitata anche nella *Mission*:

“Astra-tec si ispira e sostiene il progetto dell'Economia di Comunione: agire come buoni cittadini va a beneficio sia dell'impresa che della società. In quest'ottica, rispettiamo l'ambiente e crediamo in pratiche sociali e commerciali eque. Ecco perché la nostra attività viene svolta con uno spirito aperto al dialogo reciproco con i dipendenti, i clienti, le istituzioni e tutti gli altri soggetti, che per essa vengono coinvolti.

Un *business* che si prende cura delle persone promuove la qualità, la sicurezza e il benessere dei dipendenti e da un lavoro che viene eseguito con amore e orgoglio, ne traggono vantaggi tutti. Astra-tec è consapevole della propria responsabilità: evitare lo sfruttamento delle persone il cui lavoro, direttamente o indirettamente, contribuisce all'attività aziendale. Per lo stesso motivo, monitoriamo scrupolosamente i nostri sub-appaltatori.”

L'adesione all'EdC viene comunicata nella prima frase e quindi fin da subito, anche se Joost sostiene che non sempre è facile parlarne. L'EdC ha certamente migliorato le relazioni con i dipendenti, i clienti, i fornitori e gli enti pubblici in termini di dialogo e fiducia, benché si dovrebbe provare a fissare dei limiti, così da far aumentare l'impegno.

Artefatti	- Architettura semplice, da stimolo alla concentrazione. - Spazio condiviso per i momenti di pausa. - L'adiacenza della casa del titolare potrebbe creare un clima di apertura e il senso di famiglia. - La divisa è la stessa: una felpa azzurra con il nome dell'impresa. - Il dialogo è pacato, egualitario e confidenziale, ma nello stesso tempo molto professionale.
Valori dichiarati	- Nella <i>Mission</i>, il <i>management</i> esplicita chiaramente i valori, che intende porre alla base dell'attività aziendale: adesione all'EdC, rispetto per l'ambiente, dialogo reciproco con tutti gli <i>stakeholder</i>, la persona al centro, la qualità, la sicurezza e il benessere dei dipendenti al centro, il lavoro svolto con amore e orgoglio.
Assunti taciti Condivisi	- Chiara definizione dei ruoli e della volontà da parte della leadership di prendersi cura della sicurezza e del benessere dei propri dipendenti. - Fervore nella realizzazione del sogno di fratellanza universale e nel credere che il proprio contributo non sia mai abbastanza.

5.3.2 AV INSPIRE

AV Inspire è un'impresa individuale, che dal 2011 opera nel settore audiovisivo e in particolar modo nella registrazione di musica in studio, trasmissioni e assistenza al suono per eventi dal vivo. Offre, inoltre, un servizio di noleggio con strumenti acustici, dal classico, *folk*, *soul*, *jazz* al *gospel*. Il titolare è Geert De Diken, un ingegnere del suono *free lancer* con dieci anni di esperienza alle spalle nel teatro, sale di registrazione, conferenze, eventi dal vivo e con un grande ideale:

“Credo che i sogni debbano essere realizzati, artistici o sociali, nessun sogno è così folle per non fare neanche un tentativo. L'unico limite a questo è il rispetto reciproco e la dignità delle persone di ogni condizione sociale, classe, religione, razza e sesso. Spesso, le arti mettono insieme persone di diverse origini in un unico progetto.”.

Per ora, Geert organizza il suo lavoro da casa a Mechelen, uno dei più grandi centri industriali delle Fiandre e del Belgio, in attesa che i lavori di ristrutturazione di quello che sarà il suo studio siano completati. Egli si dimostra molto accogliente e dedito completamente alla sua passione, che trascende dalla semplice attività lavorativa e che guarda agli altri per mezzo della musica, a suo parere linguaggio universale, e attraverso la cultura del dare dell'EdC.

In questi primi anni, *Av Inspire* ha registrato delle perdite a causa degli investimenti ingenti per l'avviamento e non ha potuto ancora mettere in comunione degli utili. Geert pensa che dal 2016 riuscirà a conseguire un risultato positivo e, intanto, lavora per ingrandire il proprio *network*: in occasione di uno *show case*, è riuscito a stabilire nuovi contatti. Dal non poter condividere sul piano quantitativo, egli condivide su quello qualitativo: ha offerto la propria strumentazione in una festa organizzata per una ragazza in ospedale e concede la stessa possibilità agli studenti, con il solo pagamento delle spese di trasporto. Con i suoi concorrenti, si impegna a non essere competitivo, al fine di diffondere un approccio al *business* diverso e con i clienti sta cominciando a ottenere i primi esiti positivi, “le persone che conoscono l'EdC preferiscono lavorare con me, perché certe di instaurare una buona relazione”.



Artefatti	- La sede dell'impresa è la stessa abitazione privata del <i>management</i>, nell'attesa che lo studio sia pronto.
Valori dichiarati	- Geert dà risalto al suo credere nei sogni e nel supportare il sogno di un mondo unito di Chiara. A riguardo, afferma che la musica può essere un mezzo efficace, perché è un linguaggio universale e unisce persone di origini diverse.
Assunti taciti Condivisi	- Traspare, dalla descrizione che Geert fornisce della sua attività, una forte passione e una forte volontà a creare sinergie, anche con i concorrenti per diffondere i valori in cui crede. - Fervore in un sogno.

5.3.3 BAST

La *BAST Architects & Engineers* è una società cooperativa, che nasce nel maggio del 2013 dalla fusione dello studio di ingegneria *BID* di Bruno Deraedt, ingegnere e architetto, con lo studio di architettura di Alexis Versele. La leadership si compone di un terzo socio, l'architetto Stefanie Neerinck e lavorano per essa quindici dipendenti tra ingegneri, architetti e personale amministrativo.

La BAST si occupa di progettazione integrata (urbana, architettonica e strutturale) cercando di rispondere alle sfide ecologiche, economiche e sociali della società odierna. Dal punto di vista ecologico, essa cerca di progettare o rimodellare edifici che siano rispettosi della salute dell'uomo e del pianeta; dal punto di vista economico, svolge le attività quotidiane alla ricerca delle soluzioni più convenienti per la sua stessa sopravvivenza, supportando anche gli obiettivi dell'EdC, nella libertà (per scelta dei suoi soci e non tutti i dipendenti sono a conoscenza del nome, ma contemperano la filosofia) e dal punto di vista sociale, equilibrando gli obiettivi individuali e collettivi e facilitando i gruppi più vulnerabili. Dunque, con tale approccio olistico, la BAST con i suoi ingegneri e architetti aspira a creare un mondo più sano, con edifici e ambienti all'insegna del rispetto, dello spazio e delle opportunità per tutti.

Possiamo appurarlo già dall'arredamento di legno e di colore verde, da richiamo della tematica ambientale e dalle sale adibite per le pause e le riunioni con strutture adeguate per il comfort dei dipendenti; la divisione degli spazi e la disposizione condivisa delle scrivanie cerca di favorire le relazioni e il lavoro di *team*.



Nel sito web della BAST, è citata una frase dell'architetto statunitense Christopher Alexander, che riassume la filosofia adottata e pertanto, la riportiamo:

«La struttura della vita che descrivo negli edifici - la struttura che credo sia soggettiva - è profondamente e indissolubilmente connessa con la persona umana, e con il più intimo sentimento umano.»⁵⁸.

BAST è in linea con l'approccio delle 3P - "People, Planet, Profit" - (Lombardi, 2011), che Alexis, uno dei soci, spiega con tali parole:

"Sono tre realtà che ci fanno riflettere su una più vasta visione dei bisogni primari dell'uomo che ci porta a ridefinire il rapporto tra profitto ed etica.

Le **persone**: la soddisfazione dei bisogni della gente, il rispetto dei singoli esseri umani, l'attenzione alla qualità dell'esistenza devono essere il fulcro di qualsiasi ragionamento e iniziativa.

Il **pianeta**: è il teatro della nostra esistenza. Senza la Terra non c'è la vita. Il pianeta è la terra su cui camminiamo e abitiamo, è l'aria che respiriamo, è il cibo che mangiamo, è l'acqua vitale. Se non prendiamo in considerazione i bisogni del pianeta, mettiamo in pericolo la base stessa della nostra esistenza.

Il **profitto**: è quanto permette di soddisfare i bisogni primari legati alla sopravvivenza, è indispensabile per vivere nella società contemporanea. Il profitto da solo non basta, senza che si prendano in considerazione le persone e il pianeta, anche se spesso, nella realtà economica attuale c'è solo questo."

L'idea dominante, per Alexis, consiste nel trovare il giusto e armonioso equilibrio tra uomo, ambiente (il pianeta) e profitto economico. Sono realtà che spesso restano separate che, invece, sono interrelate:

"Io vedo il sociale come condizione per un equilibrio ambientale migliore e un equilibrio ambientale migliore come condizione per il successo di uno sviluppo economico a lungo termine".

La BAST realizza ciò:

- cercando di utilizzare e di riutilizzare materiali a basso impatto ambientale e, infatti, agli albori dell'attività si è rivolta solo a clienti di classe alta e media, però in seguito, con l'utilizzo della terra cruda è riuscita a rivolgersi a tutti;
- sta seguendo un progetto di rinnovamento sociale in collaborazione con il "Centro pubblico per assistenza sociale" e la "*DOMUS MUNDI*" di Gent e i cui destinatari sono le famiglie al di sotto di un ben preciso livello di povertà ed esclusione sociale. Il progetto ha come obiettivo il più ampio rinnovamento urbano della città di Gent,

⁵⁸«The structure of life I have describe in buildings -the structure which I believe to be objective- is deeply and inextricably connected with the human person, and with the innermost nature of human feeling.» (dal sito web <http://www.bast.coop>).

per fare in modo che non ci siano più emissioni di carbone. Anche se l'idea di base è ambientale, si sta cercando di realizzare, al contempo, un progetto sociale che produca almeno due effetti:

- 1) il risanamento ecologico collettivo del quartiere e cioè di tutte le case anche se sparse, deve andare a rinforzare la rete sociale e la coesione sociale;
- 2) incoraggiare le persone senza lavoro affinché si adoperino nell'autocostruzione, dando loro una formazione tecnica. Questa formazione e ulteriori formazioni dopo, possono fornire in un secondo momento delle vere e proprie opportunità di lavoro. Compartecipano anche le altre imprese EdC belghe.

L'azienda aderisce all'EdC, ciò nonostante non sta condividendo utili perché si è avviata da poco. Dall'intervista ad Alexis, emerge la ragione per la quale BAST vi aderisce:

“è una sorgente d'ispirazione, un quadro di lavoro e non riguarda solo l'aspetto economico, bensì la società intera, rivolge lo sguardo a 360° e parla anche di ecologia”.

Alexis, oltre a essere un architetto e socio della *BAST*, è docente di “Costruzione ecologica e sociale” all'Università KU Leuven presso la sede di Gent e fondatore della *DOMUS MUNDI*, un'organizzazione senza scopo di lucro, che si occupa di offrire costruzioni ecologiche a soggetti svantaggiati. La *DOMUS MUNDI* è finanziata per la maggior parte da contributi pubblici e limitatamente da donazioni private. Attualmente, sta implementando il progetto “*REWIND*” sulla realizzazione di una “CASA DI TRANSIZIONE” per i carcerati, cioè una casa in cui trascorrere l'ultima fase di incarceramento e in cui si viene aiutati nel reinserimento nel lavoro e nei rapporti sociali:

“Oggi, le nostre prigioni contengono molte persone, anzi il numero sta crescendo. In tanti casi, alcune non sono liberate perché non hanno nessuna prospettiva di alloggio o di lavoro qualora passassero in libertà condizionata. L'idea del progetto è di rendere possibile una reintegrazione nella società da costruire passo per passo. La casa, il lavoro, i rapporti umani, sono le chiavi di questo progetto. Per quanto riguarda il lavoro, stiamo mettendo in piedi una rete di imprese che vogliono assumere queste persone. Ci focalizziamo su imprese che lavorano nell'ambito dello sviluppo sostenibile: per esempio, un'impresa di costruzione che costruisce con principi ecologici.”.

In *DOMUS* sta lavorando anche una persona che è stata incarcerata per molto tempo. Inoltre, Alexis sta collaborando con l'Università per un progetto di riqualificazione del quartiere “*TORCUS*” con lo scopo sociale di rinvigorire le relazioni tra i residenti e consolidare l'economia locale. A tal proposito, si è pensato di applicare il *WIR*, forma di pagamento alternativo e complementare, nata in Svizzera e che ha validità solo per i suoi aderenti.

È, in più, membro del “*Community Land Trust*”⁵⁹, un'associazione che acquista dei terreni sui quali edifica delle case, che rende disponibili a prezzi modesti. Il terreno rimane comunitario, di proprietà dell'associazione così da poter reinvestire i finanziamenti e favorire le generazioni future, le quali non ne dovranno pagare il valore crescente, e si concede a tutti la possibilità di avere una casa di proprietà. In tal modo, si limita il cosiddetto “*Matthew Effect*”⁶⁰ nei sussidi pubblici: “chi ha soldi, ne riceve di più; chi non ne ha, non ne riceve”.

“Partendo dalla dignità delle persone, dalla salute di rapporti veri, rispettando la natura, stiamo collaborando affinché gli esseri umani si realizzino insieme, creando una nuova convivenza sociale.”

All'università non sono pienamente a conoscenza dell'EdC. Il nome EdC potrebbe risultare rischioso, per il suo legame a un movimento religioso; occorrerebbe, al contrario, portarne avanti i concetti, che ne rappresentano l'aspetto più importante e che possono essere messi in pratica in qualsiasi campo, trovando finalmente le soluzioni ai problemi della società.

Secondo Alexis, una debolezza e, nello stesso tempo, una forza dell'EdC è la libertà di scelta, anche nel non doverla inserire nei documenti ufficiali. Tuttavia, è un processo che necessita di tempo e che deve superare l'ostacolo di un sistema politico ostile e delle *lobby*. Per poterlo oltrepassare, si dovrebbe agire sia dall'interno e sia dall'esterno mediante i *mass media* e coinvolgendo quelle imprese che lavorano nello stesso spirito EdC, come per esempio “*Colruyt Group*” operante nella grande distribuzione e di cui una parte dei soci è costituita da imprese sociali.

⁵⁹È disponibile un video, che illustra cos'è e cosa fa il “*Community Land Trust*” in Belgio al seguente link <https://www.youtube.com/watch?v=ZwwKk7HV4J0>.

⁶⁰Il nome di tale effetto è stato dato dal sociologo statunitense Robert K. Merton e deriva dalla citazione contenuta all'interno del Vangelo di Matteo, ai versetti 25-29 che recitano: «*Perché a chiunque ha, sarà dato e sarà nell'abbondanza; ma a chi non ha, sarà tolto anche quello che ha.*». Merton usa tale metafora per descrivere l'effetto di cumulatività in campo scientifico, in base al quale gli scienziati che hanno successo nei primi anni della loro carriera, hanno dopo più facilità a pubblicare e a ottenere credibilità (Merton, 1968).

Non è rilevante il nome, sono i valori e le potenzialità da difendere sul piano scientifico, per via della reticenza verso la Chiesa.

Ogni anno, racconta Alexis, viene organizzata una serata di beneficenza per reperire fondi da destinare a progetti nei Paesi in via di sviluppo; il primo anno nel progetto per l'Uganda, sono stati coinvolti nell'organizzazione tutti i dipendenti, che l'anno successivo, con reciprocità, si sono invece offerti da soli.

Artefatti	- L'arredamento di legno e dal colore verde richiama la tematica ambientale, <i>core business</i> di BAST. - Su una parete all'ingresso è riportata una frase che riassume la filosofia adottata. - Le sale adibite per la pausa e per le riunioni, offrono le strutture adeguate per il comfort dei dipendenti (ci sono persino dei giochi da tavola: es. gli scacchi). - La divisione degli spazi cerca di favorire le relazioni tra i colleghi: le scrivanie da lavoro sono disposte in modo tale da creare <i>team</i>. - Relazioni basate sulla fiducia e sulla sintonia: appena si entra in BAST si percepisce l'entusiasmo.
Valori dichiarati	- La <i>leadership</i> comunica espressamente di perseguire l'armonia tra persona, profitto e pianeta e quanto i progetti pensati debbano porre al centro le persone. - La <i>leadership</i> comunica la filosofia dell'EdC e non il nome.
Assunti taciti Condivisi	- Rapporto con la natura di rispetto. - Visione ottimistica dell'uomo.

5.3.4 CROON ASSURFINANCE SA



La CROON ASSURFINANCE S.A. è una società anonima, così definita nel diritto belga ed equivalente alla società per azioni italiana, che si occupa di erogare servizi bancari e assicurativi.

L'erogazione dei servizi bancari avviene per conto della rete *Fortis* di cui la *CROON ASSURFINANCE S.A.* fa parte e appartenente al Gruppo *BNP Paribas*, nominato come "migliore banca al mondo" per il 2016 negli *Awards for Excellence* indetti dalla principale pubblicazione finanziaria globale *Euromoney*⁶¹. Per i servizi assicurativi, funge da agente indipendente per molte compagnie assicurative ed è autorizzato *Brocom*, la piattaforma d'incontro tra i *broker* e le compagnie di assicurazione.

Una sua caratteristica manifesta, che probabilmente è strettamente collegata all'adesione all'EdC, è la prossimità: l'aspetto umano, per l'impresa in esame, è di primaria importanza e si cerca di sviluppare un'intimità con il cliente, stabilendo un rapporto di fiducia anche con chi lo consiglia. Finora, non si sono riusciti a condividere utili di grande entità poiché si tratta di un'agenzia nuova, ma ci sono benefici per i nove dipendenti quali per esempio i *ticket* per il pranzo.

L'azienda si costituisce nel 2008, quando Sylvain Croon acquisisce la *Allaert, Croon et Williquet S.A.* e si sta preparando per l'ingresso di un nuovo socio.

Dall'intervista a Sylvain Croon e a Paul Croon, consulente commerciale, si avverte l'impegno e la dedizione nel voler comunicare i valori fondativi dell'EdC in un campo, come quello bancario-assicurativo, piuttosto competitivo e spesso reputato poco trasparente. La cultura del dare, nell'azienda qui indagata, si traduce nell'ottemperare a un rapporto di fiducia, fedeltà, servizi trasparenti, rispetto, confidenza, tassi di prestito e di assicurazione equi. I dipendenti devono sentirsi bene sul posto di lavoro e lo si nota, istantaneamente, dalla presenza di una sala ristoro e dal dialogo in azienda caratterizzato dall'apertura, dalla disponibilità e dal sorriso. Ogni anno si dona del denaro a organizzazioni *non profit*.

L'EdC è dichiarata nella sua filosofia ai dipendenti, ma non si dice loro che si tratta di un movimento cattolico. Una debolezza riscontrata potrebbe essere la sensibilità e la difficoltà a esercitare il ruolo del capo e porre attenzione ai clienti, sempre per la specificità dell'ambito bancario-assicurativo.

Artefatti	- Struttura su tre piani con separazione tra gli spazi adibiti ai servizi di <i>front office</i> e gli uffici per la consulenza sui vari prodotti bancari e assicurativi offerti. Ogni dipendente ha il proprio ufficio e all'ultimo piano si trova una sala ristoro per le pause. - Clima professionale e benevolo.
-------------------------	---

⁶¹<http://www.euromoney.com/Article/3566961/Worlds-best-bank-2016-BNP-Paribas.html>.

Valori dichiarati	- Relazioni con i dipendenti di prossimità, aperte al dialogo, rivolte a instaurare la fiducia, soprattutto in un settore come quello bancario-assicurativo considerato unicamente rivolto al profitto. - L'impresa deve funzionare e si devono creare le condizioni per far star bene i propri dipendenti.
Assunti taciti Condivisi	- Fervore in un sogno, la comunicazione tra il management e la <i>leadership</i> è caratterizzata da entusiasmo e cordialità. Colpisce la disponibilità e il sorriso. - Fervore in un sogno.

5.3.5 ECOM B.V.B.A.

ECOM B.V.B.A. assiste le piccole e medie imprese nella formulazione del *budget* e nella pianificazione finanziaria, fornendo altresì tutte le informazioni utili per la gestione di un'azienda. Ha sede a Nazareth e aderisce all'EdC dal 1992, quando si è costituita come società a responsabilità limitata.

Essa si propone di creare valore aggiunto e assistere accuratamente nella gestione generale di un'azienda, applicando i principi EdC con un particolare *focus* sulla trasparenza e sul coinvolgimento degli *stakeholder*.

Il *management* risulta costituito da due membri, i quali ogni anno destinano gli utili in parti uguali alla formazione e agli indigenti, riuscendo a ritagliare qualche contributo per delle attività a vocazione sociale implementate nella comunità vicina.

Artefatti	- Arredamento semplice e professionale.
Valori dichiarati	- Trasparenza, affidabilità e supporto continuo.
Assunti taciti Condivisi	- Fervore in un sogno.

5.3.6 GUTSCHOVEN ZAKENKANTOOR B.V.B.A.



La *GUTSCHOVEN ZAKENKATOOR B.V.B.A.* è una società a responsabilità limitata di Overpelt, che offre soluzioni assicurazioni complete per le famiglie e le piccole e medie imprese.

Philip Gutschoven ha dato avvio a tale attività dapprima in un'altra città e aderisce all'EdC da quando Chiara Lubich ha lanciato il progetto nel 1991, abbracciandone i principi per creare un mondo migliore (ed era già un membro del Movimento dei Focolari). Principi che, dunque, lo orientano nella gestione della sua impresa e, a suo avviso, il più importante tra questi (onestà, reciprocità, attenzione, fiducia) nelle relazioni con gli *stakeholder*, è il rispetto; inoltre ci si propone di soddisfare le esigenze finanziarie delle persone in modo etico. Una parte del profitto viene periodicamente destinata a organizzazioni belghe che operano nei Paesi poveri.

L'impresa incede bene e non ha subito forti crisi, anche se in un periodo i clienti hanno rallentato i pagamenti o non hanno pagato del tutto. La fiducia e la visione ottimistica dell'altro, patrocinata dall'EdC, hanno concorso ad affrontare tale momento difficile e a rafforzare e fidelizzare i rapporti con i clienti.

Purtroppo, l'ostacolo maggiore alla diffusione dell'EdC è il confronto con un Belgio poco cattolico e diffidente. Addirittura, è stato scritto un articolo su una rivista belga, nel quale il Movimento dei Focolari è stato presentato in un'accezione negativa. Pertanto, occorrerebbe laicizzare il progetto (tutti i *manager* EdC sono cattolici) e astrarre i principi, validi al di là del credo religioso.

Artefatti	- Arredamento semplice e ordinato. - Spazio condiviso per le pause. - Clima professionale e benevolo.
Valori dichiarati	- Rispetto, onestà, attenzione, fiducia e reciprocità per tutti gli <i>stakeholder</i> e per le situazioni che affrontano.

Assunti taciti Condivisi	- Fervore in un sogno. - Si avverte il desiderio di un mondo migliore e di poter fare qualcosa, anche nel piccolo, partendo dalla fiducia negli <i>stakeholder</i>.
--	--

5.3.7 SYLVESTER PRODUCTION

Anche la *Sylvester Productions* è una società anonima (S.A.), fondata da Geert Vanoverschelde ed Erik Hendriks nel 1993 a Wespelaar e operante nel settore dei *media*. Essa si propone di sviluppare *format* televisivi, produzioni video, *media online* ed eventi. Lo slogan è “*we tell your story*”.



Nella gestione dell'azienda, chiarisce Geert, si pone attenzione alle relazioni con le persone, siano esse dipendenti, fornitori o clienti e per questo, che internamente essa è strutturata in modo circolare e permeata da un clima scherzoso e incalzante: le persone devono potersi incontrare e poter parlare di tutto, come una famiglia. In quanto tale, si prende in considerazione la situazione personale dei dipendenti soprattutto se hanno difficoltà nel conciliare la vita privata e il lavoro: Geert crede nel “*life in the work balance*” e non nel “*work life balance*”.

Rispetto alle aziende tradizionali, sostiene Geert, è la relazione a fare la differenza: “lo star bene dei dipendenti” poiché essi sono posti come fine, riuscendo a generare profitto per l'azienda, il quale ne risulta una conseguenza, una variabile.

La regola d'oro alla quale la *Sylvester Productions* si ispira è “non fare agli altri, ciò che non si vorrebbe esser fatto”: il mettere al centro la persona sancisce il punto di forza e il successo dell'azienda ed è “la vera scoperta dell'EdC”, ma anche dell'approccio delle

3P -“People, Planet, Profit” -, il quale promuove la sostenibilità per la società. Per Geert, la P di Persona è la più importante: se le persone cambiano, si ottiene il rispetto e la salvaguardia anche del pianeta.

Aderire all’EdC comporta delle difficoltà in più per la *Sylvester Production* perché esercita la sua attività nel settore dei *mass media*.

Un limite dell’EdC potrebbe essere il suo riferimento alla religione cattolica (Geert chiarisce che in Belgio i cattolici sono in minoranza, a causa dell’allontanamento della generazione del Sessanta e Settanta per il forte potere della Chiesa) e sarebbe importante avere un comitato neutrale per chi non è cattolico e non fa parte del Movimento dei Focolari, mettendone in luce i principi.

Artefatti	- Disposizione circolare degli spazi così da incoraggiare le relazioni tra i dipendenti e permeata da un clima scherzoso e incalzante. - Scrivanie da lavoro condivise.
Valori dichiarati	- Focalizzazione sulle relazioni, attenzione per la situazione privata dei dipendenti, “<i>life in the work balance</i>”. - Comunicazione di un approccio creativo di qualità.
Assunti taciti Condivisi	- Geert si prende cura delle persone che ruotano intorno alla sua impresa e non solo perché lo star bene genera un rendimento maggiore, ma perché un agire diverso e rispettoso delle persone e del pianeta, ispirato ai principi EdC può cambiare il mondo. - Fervore in un sogno.

5.3.8 TERGON SERVICENTER



La *TERGON* nasce a Montet, cittadella svizzera del Movimento dei Focolari, con l'obiettivo di creare posti di lavoro per alcuni studenti. La sua attività principale è la produzione su misura, con materiali sostenibili, e la commercializzazione di sedie da ufficio ergonomiche. È supportata da una fondazione, che sostiene anche altri progetti sociali.

Il suo successo nel mercato svizzero ha favorito l'apertura di filiali di sola rivendita anche in altri Paesi: ha diverse sedi in Austria, Germania e Benelux (Paesi Bassi, Belgio, Lussemburgo). Ci concentriamo su quest'ultima area, il cui responsabile è l'intervistato Christoph Hohl.

La *TERGON* è una delle due aziende EdC ospitate nel *Polo Solidar*, a Rotselaar, e ha cominciato la sua attività nel 2013, grazie al capitale fornito in prestito dallo stesso Movimento dei Focolari e da restituire ancora totalmente. È una giovane impresa individuale, che Christoph gestisce secondo il modello EdC e avvalendosi di alcuni collaboratori e *free lancer*, per fissare gli appuntamenti con i clienti dei Paesi Bassi e del Lussemburgo. Egli ci spiega che:

“la sfida è nella relazione e nel porre la persona al centro per realizzare la fratellanza universale, senza trascurare le competenze”.

In Lussemburgo, si sono avuti degli episodi critici, per via del poco impegno lavorativo e dell'abuso della disponibilità e dell'apertura dell'imprenditore, da parte di alcuni.

La *TERGON* ha una cura dettagliata della qualità del prodotto che immette sul mercato e Christoph ce ne concede una presentazione scrupolosa, dalla quale si palesano l'amore e la professionalità.

La cultura del dare è esercitata nei rapporti con le persone che ruotano intorno all'azienda, sfaccettatura molto più importante del donare denaro:

“L'EdC rappresenta un progetto, una risposta per aprire i cuori degli imprenditori, per rendere l'economia più umana. Il sogno del nessun povero si raggiunge passo per passo, ognuno deve fare la sua parte, apportare il suo contributo. Il bene si diffonde da solo e occorre vivere correttamente l'attimo presente. I soldi non hanno le gambe e, perciò, si devono cambiare i cuori delle persone che li muovono.”

e nella sua esperienza in Svizzera, ha potuto guardare da vicino la reciprocità in azione:

“All'inizio, l'azienda non aveva denaro a disposizione per pagare dei lavoratori e si sono impiegati dei soggetti disabili remunerati dallo Stato. In seguito, le condizioni economiche sono migliorate e si è deciso di assumerli.”

“Nel 2008, sono falliti i produttori di sedie, ma si continuava a vendere tanto da far aumentare gli utili del 20%. Tutto questo aprendosi e non chiudendosi, con l’unità, la condivisione, la comunione.”

Artefatti	- Architettura semplice e accogliente.
Valori dichiarati	- Offrire un prodotto di qualità e una relazione di qualità: connubio tra professionalità, cura della salute e valori EdC.
Assunti taciti Condivisi	- Fervore in un sogno, dedizione completamente a esso e sguardo rivolto alla persona.

5.3.9 VERZEKERINGSKANTOOR FONTEYNE



La *VERZEKERINGSKANTOOR FONTEYNE* ha sede a Brugge ed è un’agenzia assicurativa del gruppo KBC, principale banca-assicurazione del Belgio. I titolari dell’attività sono Stefaan Fonteyne e sua moglie, con tre dipendenti.

Appena si entra in azienda si percepisce e si viene invasi da un clima di benevolenza, serenità e protezione: “cerchiamo di eccellere nelle relazioni con tutti, internamente ed esternamente, proviamo l’agire in reciprocità”.

Stefaan motiva la sua adesione all’EdC in questo modo: “perché vorrei aiutare gli altri non solo nella vita privata, ma anche in quella lavorativa”. Per l’imprenditore, si dovrebbero vivere i valori che si ritengono importanti anche nel lavoro e pertanto, nella *VERZEKERINGSKANTOOR FONTEYNE* si cerca sempre di stimolare i dipendenti a essere competenti, non egoisti e a sentirsi parte di un gruppo condividendo dei momenti diversi dalla *routine* (ogni quattordici giorni, pranzano insieme il lunedì e ogni anno

organizzano un viaggio insieme) e il prossimo *step* sarà quello di condividere con loro anche l'idea dell'EdC.

“Vivere il Vangelo sul lavoro, la cultura del dare e non solo di denaro, ma di onestà, di valori, condivisione di servizi, scambio di conoscenze con i concorrenti. Ho riunito i miei maggiori concorrenti/colleghi in un incontro mensile, dove abbiamo cercato di aiutarci invece di competere: ha funzionato ed è stato una grande successo (siamo diventati amici e ci aiutiamo vicendevolmente)”.

Stefaan riesce a mettere in comunione poco, per via dei due prestiti richiesti per poter acquistare l'azienda dal padre (che adesso lavora per aiutare i poveri sempre a Brugge) e per ristrutturarla. Periodicamente, effettua delle donazioni alle organizzazioni *non profit* locali e nel tempo libero, è membro del *Rotary Club*, per il quale si occupa di servizi alla comunità (indigenti, immigrati).

Secondo Stefaan, i valori dell'EdC si diffondono con lo stile di vita e la reciprocità si attua mediante l'ascolto, la comprensione del dipendente e con tutto quello di cui ha bisogno e non per proprio interesse. Con essi, si possono superare anche le turbolenze delle fasi di crisi aziendale, le quali possono essere sia di natura finanziaria e sia legate a eventuali contrasti caratteriali, che possono sorgere tra dipendenti. Ciò che è accaduto nella *VERZEKERINGSKANTOOR FONTEYNE*.

“Gli ideali e i valori legati alla religione cattolica sono alla base dei comportamenti e delle decisioni degli imprenditori che aderiscono all'Economia di Comunione, ma possono essere riscontrati anche in altre persone non religiose. Ciò a dimostrazione di come la gestione di un'azienda, profit o non profit, e più in generale, l'intero sistema economico possano essere interpretati con questa prospettiva, per una fratellanza universale.”

Artefatti	- Arredamento accogliente, quasi protettivo. - Clima sereno.
Valori dichiarati	- Gli stessi valori importanti nella vita privata, devono e possono essere centrali nel lavoro: onestà, rispetto per tutti, interesse per i più vulnerabili, reciprocità. - Il dipendente è ascoltato e compreso.
Assunti taciti Condivisi	- Fervore in un sogno. - Apertura, forte motivazione e impegno nel migliorare l'aspetto sociale del proprio operato.

5.4 La relazionalità nelle imprese EdC belghe

In questo paragrafo, riportiamo i risultati della parte di ricerca empirica effettuata mediante la somministrazione del questionario al *management* delle aziende EdC del Belgio. L'indagine, che ha avuto l'obiettivo di rilevare la relazionalità e il Valore Aggiunto Sociale delle aziende EdC, ha inteso verificare la rispondenza alle linee guida EdC, che abbiamo esposto nel quarto capitolo, e alla comunione, per la quale è necessario che essa sia libera, non imposta, aperta alla diversità e universale e costruita sul dialogo, sulla fiducia e sulla reciprocità (Argiolas, 2015; Golin&Parolin, 2003).

Riassumendo (Tabella 5.2), le aziende analizzate sono tutte di piccole e medie dimensioni, con forme giuridiche diverse: dall'impresa individuale, alla società a responsabilità limitata alla società per azioni.

Il *core business* è rivolto a molteplici settori quali bancario-assicurativo, progettazione e realizzazione macchinari, progettazione integrata, mass media, audio-sonoro, progettazione e commercializzazione sedie da ufficio, consulenza, kit fai-da-te nell'idraulica e nel riscaldamento.

Tabella 5.2 - Informazioni generali sulle aziende analizzate

INFORMAZIONI SULL'AZIENDA				
DENOMINAZIONE SOCIALE	FORMA GIURIDICA	ANNO DI COSTITUZIONE	SEDE LEGALE (ed eventuali altre filiali)	CORE BUSINESS
ASTRA-TEC	B.V.B.A - Società privata a responsabilità limitata	1996	Lichtervelde	Macchinari e automazione
AV INSPIRE	Impresa individuale	2011	Mechelen	Registrazione di musica in studio, trasmissioni e assistenza al suono per eventi dal vivo
BAST	S.C.R.L. - Società cooperativa a responsabilità limitata	2013	Gent	Progettazione integrata (urbana, architettonica e strutturale)
CROON ASSURFINANCE S.A.	SOCIETE ANONYME - Società per azioni	2008	Eghezée	Servizi bancari e assicurativi
EASYKIT	N.V. - Società a responsabilità limitata	1994	Rotselaar	Commercializzazione di kit fai-da-te nell'idraulica e nel riscaldamento e accurata assistenza al cliente
ECOM	B.V.B.A. - Società privata a responsabilità limitata	1992	Gent	Consulenza, formulazione del budget e pianificazione finanziaria per le piccole e medie aziende
GUTSCHOVEN ZAKENKATOOR B.V.B.A.	B.V.B.A. - Società privata a responsabilità limitata	2000	Overpelt	Assicurazioni, Investimenti
SYLVESTER PRODUCTION	N.V.	1993	Wespelaar	Produzione di audiovisivi e programmi televisivi e organizzazione di eventi
TERGON SERVICETER BENELUX	Impresa individuale	2013	Rotselaar	Produzione e commercializzazione di sedie da ufficio su misura
VERZEKERINGSKANTOOR FONTEYNE	B.V.B.A. - Società privata a responsabilità limitata	2002	Brugge	Agente assicurativo

Le aziende sono gestite dagli stessi proprietari, principalmente di genere maschile, e, dunque, non esiste la separazione tra proprietà e gestione, pure per le società per azioni (i termini *leadership* e *management* sono usati come sinonimi). Per quanto concerne l'adesione all'EdC, si verifica solo un caso, in cui alcuni soci aderiscono e altri no.

Nell'universo di riferimento, sono annoverate delle aziende che registrano perdite di esercizio legate ai primi anni di attività e che in ogni modo possono essere considerate aderenti all'EdC, senza condividere gli utili: il progetto richiede il raggiungimento di un minimo di economicità e pondera l'importanza positiva delle fasi di disequilibrio e di caos (Baldarelli, 2011), rafforzative e banco di prova dei principi EdC.

Tutti gli imprenditori EdC belgi dichiarano di possedere una formazione religiosa alle spalle e il 70% di essi sostiene che ci siano stati effetti abbastanza positivi sulla gestione dell'azienda, dopo aver aderito all'EdC. Alla domanda *Se sì, specificare in cosa*, le risposte si sono concentrate sui miglioramenti ottenuti nelle relazioni con gli *stakeholder*.

Il numero dei dipendenti nel triennio 2013-2014-2015 oscilla tra la maggior parte delle aziende EdC con un numero massimo di dipendenti pari a sei, e due aziende più grandi, rispettivamente con venti e sessanta dipendenti. Il *turn over* è bassissimo, pressoché immutato. Con i dipendenti, si rilevano rapporti basati sulla fiducia e sull'ascolto: infatti, in entrambe le domande *Come valuta il suo rapporto con i dipendenti?*, *Dedica del tempo all'ascolto dei dipendenti?*, la tendenza generale è verso i punteggi alti (4 e 5). In tutte le aziende, si cerca di promuovere il lavoro di *team*, coinvolgendo a volte i dipendenti nelle decisioni del *management*: il 20% ha risposto di discutere le strategie formali ed informali con soci e dipendenti (da sottolineare che un altro 20% si confronta con gli altri imprenditori EdC). Per i dipendenti, sono implementate delle attività formative e una cura particolare è riservata all'ambiente di lavoro, la quale ottiene i punteggi alti di 4 e 5. Il livello tecnologico all'interno dell'azienda considerate, risulta essere piuttosto alto: 7 su 10 hanno risposto 4 (alto).

Passando ai soggetti esterni con cui le aziende EdC si trovano a interagire, occorre premettere che l'80% attribuisce un punteggio tra 4 e 5 alla competitività del proprio prodotto-servizio offerto e ai principi di correttezza e trasparenza, secondo i quali questo debba essere offerto sul mercato. Accade che spesso, in media, il prodotto-servizio offerto venga anche utilizzato dalle famiglie dei dipendenti e regolarmente, si

ponga in essere una revisione periodica della percezione esterna dell'azienda, con *feedback* dei clienti.

Nella tabella e nel grafico sottostanti (Figura 5.5), presentiamo le valutazioni effettuate delle relazioni con i soggetti esterni:

Figura 5.5 - Valutazioni delle relazioni esterne effettuate dagli imprenditori EdC

NQ	CLIENTI	FORNITORI	CONCORRENTI	ISTITUZIONI PUBBLICHE	ISTITUZIONI FINANZIARIE	ALTRE AZIENDE EDC
1	5	5	3	3	3	4
2	5	5	2	3	3	5
3	4	4	4	4	4	4
4	4	5	2	3	4	5
5	5	4	4	5	5	99
6	5	4	2	5	3	5
7	4	4	5	5	4	5
8	4	4	2	3	3	3
9	5	5	99	99	99	5
10	5	5	5	5	5	4

NQ	ORGANIZZAZIONI NON PROFIT	COMUNITÀ VICINA E LONTANA	MONDO ACCADEMICO	UNIONI SINDACALI	ORGANIZZAZIONI PROFESSIONALI
1	3	4	2	2	2
2	3	5	1	1	3
3	4	4	4	99	4
4	2	3	4	99	4
5	4	4	1	1	3
6	5	3	2	1	1
7	5	5	99	5	5
8	3	2	2	3	4
9	5	99	99	99	99
10	5	4	1	99	5

☐

1 = Scarsa

☐

2 = Debole

☐

3 = Sufficiente

☐

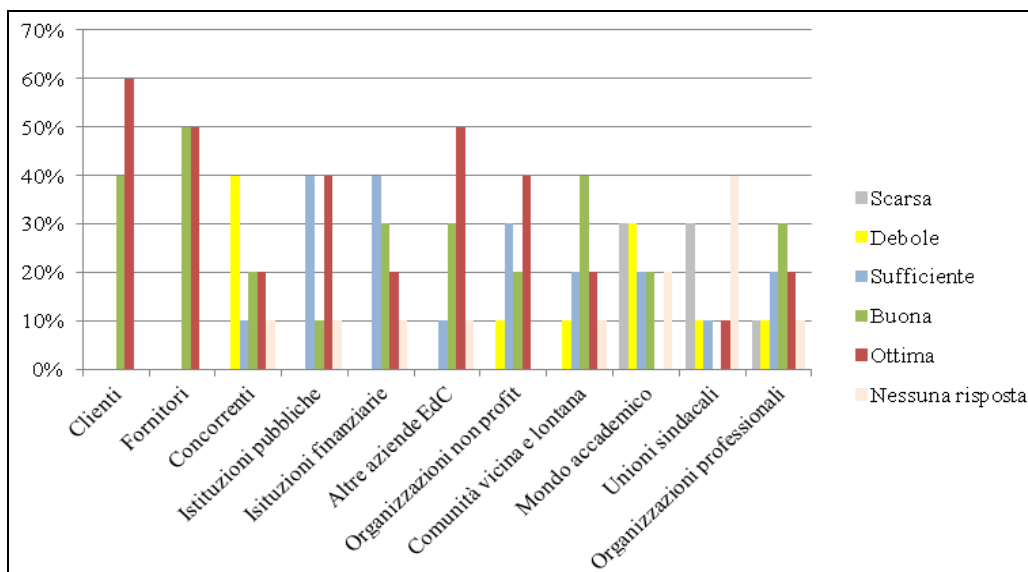
4 = Buona

☐

5 = Ottima

☐

99 = Nessuna risposta



Emerge una qualità relazionale piuttosto alta (4 e 5), legata all'adesione all'EdC come abbiamo dedotto dalle risposte alla domanda *Secondo Lei, le relazioni con i soggetti esterni sono migliorate dopo l'adesione all'EdC*. Essi, però, vengono coinvolti ancora poco nella cultura del dare, pochi ancora sono gli eventi sull'EdC organizzati per la comunità in cui le aziende operano e, di conseguenza, solo pochi di essi sono a conoscenza dell'EdC.

Possiamo calcolare ora il Valore Aggiunto Sociale (VAS), prendendo spunto dallo studio in merito condotto dal sociologo Andrea Bassi. Il VAS è costituito da due dimensioni: la relazionalità interna e la relazionalità esterna. La prima è data dal contributo specifico dell'azienda EdC in termini di produzione di beni relazionali; la seconda, dalla creazione di capitale sociale. Dall'analisi delle risposte è stato possibile individuare che:

- i punteggi sul rapporto tra azienda e soggetti interni si concentrano su 4 e 5;
- i punteggi sul rapporto tra azienda e soggetti esterni si concentrano su 4 e 5.

Un dato significativo è quello relativo all'imitazione delle attività e dei progetti svolti o sviluppati nell'azienda EdC, da parte di altre aziende, a dimostrazione di un possibile e reale "contagio".

Sull'ambiente, le aziende EdC si dimostrano attente, ma nessuna redice il Bilancio ambientale.

La sezione dedicata all'Azienda e all'etica ci mostra la notevole propensione del *management* a voler creare una comunità, una famiglia, i cui membri sappiano che possono sostenersi a vicenda. In particolare, è interessante porre in luce i seguenti punteggi sulle valutazioni di alcuni concetti etici:

- attenzione al benessere dei dipendenti (Figura 5.6);
- continui incremento per la qualità (Figura 5.7).

Figura 5.6 - Valutazione dell'attenzione al benessere dei dipendenti

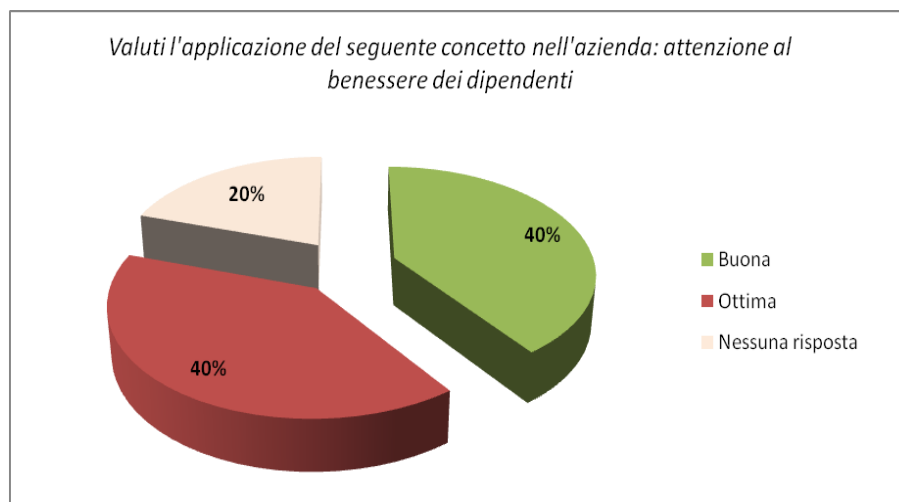
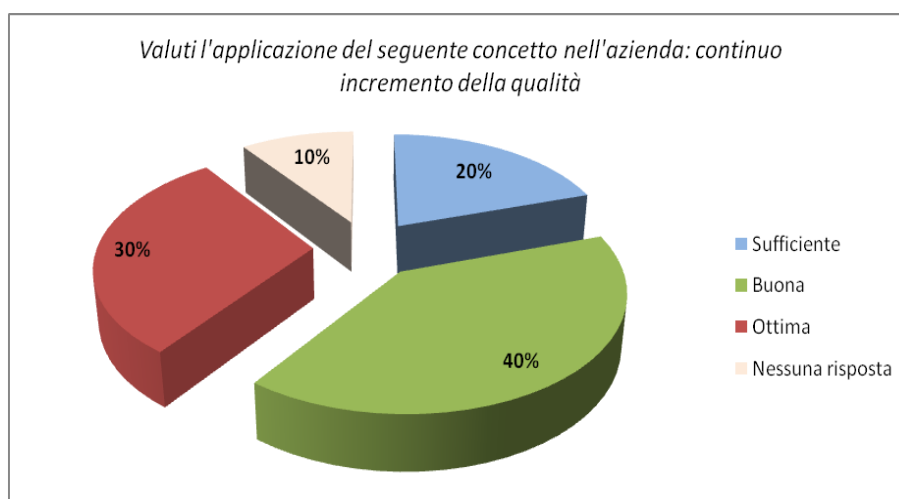


Figura 5.7 - Valutazione del continuo incremento della qualità



Le non risposte sono dovute alla presenza di imprese individuali, anche se una di esse, trattandosi di un *free lancer* e avvalendosi occasionalmente di collaboratori, ha inteso essi come dipendenti. Buono è anche il livello di organizzazione e partecipazione a

eventi che allineano i valori dei dipendenti a quelli dell'azienda. Tutti hanno risposto di applicare un Codice etico.

La persona e il “mettersi nei panni dell'altro” vengono posti al centro dell'attività dell'aziende esaminate (i punteggi sono alti) e al pari, il rispetto degli obblighi legali e contrattuali. Il *management* è sempre pronto a dare supporto a chi si trova in difficoltà.

A partire dai risultati dell'indagine condotta, possiamo accingerci a trarre delle conclusioni. L'agire delle aziende EdC apparirebbe coerente con gli atteggiamenti di libertà, di apertura e di universalità (Argiolas, 2015), creanti la predisposizione per la comunione. Il *management*, oltre a ricercare l'equilibrio economico-finanziario necessario alla sopravvivenza dell'azienda, si assicura che l'attività messa in atto sia di “comunione”: si fa spazio all'altro e si condivide con l'altro, partecipando alle gioie e ai dolori. La comunione esalta le professionalità, sperimentando il vantaggio derivante dalle motivazioni intrinseche e gli imprenditori EdC, considerando gli *stakeholder* dell'azienda primariamente come persone, riescono:

- 1) a creare un clima interno di lavoro armonioso e capace di superare anche i momenti di crisi, dimostrandosi sensibili in maniera autentica ai bisogni psico-fisici dei lavoratori e favorendo, anche con l'arredamento, il *team* e la creatività;
- 2) a tessere delle relazioni di fiducia e aperte al dialogo con i soggetti esterni, offrendo un prodotto/servizio di qualità e rispettoso del benessere dei destinatari;
- 3) a mantenere un comportamento eticamente corretto verso l'ambiente e la legge, con uno sguardo particolare ai problemi delle comunità sia vicina e sia lontana.

Le peculiarità risiedono nell'agire non strumentale, ma intrinseco improntato alla reciprocità incondizionale: si va oltre il contratto, oltre il profitto, senza disconoscerli e in tutti gli imprenditori, si denota l'entusiasmo, il fervore, l'amore per un obiettivo più grande. Un'impresa che non raggiunge un adeguato livello di redditività si troverebbe a essere estromessa dal mercato e ciò non significa che l'imprenditore debba puntare unicamente alla sua massimizzazione, operando con delle finalità e dei valori diversi (Zamagni, 2013).

La finalità dell'EdC appare ben interiorizzata della *leadership* delle aziende EdC in Belgio, il cui agire è libero poiché non viene imposto, è aperto ad analisi dello stato dell'arte e per questo punto, occorre rimarcare la disponibilità degli imprenditori a voler

comprendere le eventuali correzioni da apportare, tramite i vari incontri periodici e la formazione autonoma.

Indubbiamente la piccola e media dimensione delle aziende aiuta e facilita il tessuto relazionale, eppure la produzione continua di beni relazionali è intralciata e rallentata dal legame religioso ed è carente nell'aspetto comunicativo, previsto dall'ultima linea EdC.

L'analisi dell'azienda "*Easykit*" nell'ultimo capitolo sarà da completamento alla nostra riflessione.

CAPITOLO 6

IL CASO “EASYKIT”

«Il fine più importante è dare la mia impresa e il mio essere
imprenditore per qualcosa di più grande.»
(Koen Vanreusel)

6.1 Easykit

In quest’ultimo capitolo andiamo a studiare nel dettaglio la dinamica aziendale di “Easykit”, la più grande azienda EdC del nostro universo di riferimento.

Easykit è una società anonima (N.V o S.A. secondo la dicitura belga e corrispondente alla società per azioni) sita nel cuore del *Polo Solidar* a Rotselaar e si occupa del fai-da-te nel settore idraulico e del riscaldamento, mediante la commercializzazione di *kit* e un’accurata assistenza al cliente. Essa nasce nel 1994 con Koen, Johan e Kris e, focalizzandosi sul fai-da-te a cui i belgi tengono molto, è riuscita nel tempo ad aumentare la propria quota di mercato fino ad aprire altre sette filiali, per lo più diffuse nelle Fiandre ed esattamente a: Hasselt, Geel, Kontich, Melle, Maldegem, Roeselare, Groot-Bijgaarden (*show room* inaugurato nel 2016).

L’attività di Easykit si diversifica nei quattro segmenti illustrati nella figura sottostante (Figura 6.1):

Figura 6.1 - Core business Easykit

RISCALDAMENTO	VENTILAZIONE	SISTEMA ELETTRICO	SANITARI
• Riscaldamento a gas • Riscaldamento a gasolio • Sistemi ibridi • Boiler solare • Sistema di riscaldamento per il pavimento • Radiatori • Tubature • Caminetti • Termostati	• Impianto di ventilazione C • Impianto di ventilazione C Tronic • Impianto di ventilazione D • Condotte e prese d’aerazione • Impianto di aspirazione centralizzato	• Kit elettrico classico • Impianto elettrico centralizzato • Automazione domestica • PV pannelli solari • Videocitofoni	• Impianto sanitario • WC sospeso • Impianto di addolcimento dell’acqua • Recupero dell’acqua piovana • Boiler solare

Il *core business* è coadiuvato ai servizi di manutenzione periodica, riparazione, controllo finale e messa in servizio, assistenza nell'installazione, cablaggio e collegamento della scatola elettrica, piano di posa del sistema di riscaldamento del pavimento, piano in sezioni e schema dei circuiti, test di pressione del sistema di riscaldamento del pavimento, regolazione della ventilazione e rapporto di regolazione. I clienti, quindi, acquistano il *kit* che preferiscono e procedono autonomamente all'installazione, guidati dai consulenti *Easykit* e con un risparmio notevole sulla spesa.

6.2 Mission, Governance&Accountability

Dalla teoria dei sistemi applicata all'azienda, apprendiamo che possiamo interpretare *Easykit* e le aziende in generale, come complesso di molteplici elementi in interazione e in interdipendenza tra di loro, nel tempo e nello spazio (Fontana, 1993) e se riprendiamo la definizione di organizzazione esposta nel quinto capitolo, possiamo inoltre intenderla come “sistema organizzativo aperto” e studiarla dal punto di vista degli elementi *Mission*, *Governance* e *Accountability* (Matacena, 2007).

La *Mission* è il fine istituzionale che si pone un'azienda nel contesto in cui opera, tipicamente identificata nella corrispondenza tra attività e valori perseguiti.

Con la *Governance* o anche nota come “*Corporate Governance*”, ci riferiamo alla struttura e al funzionamento dell'azienda o meglio, agli organi che gestiscono l'azienda e ai meccanismi e processi attivati.

L'*Accountability* postula l'esigenza di rendere conto, di comunicare, di informare gli *stakeholder* dell'attività dell'azienda e si traduce nei documenti contabili quali il Bilancio d'esercizio e con riferimento ai nuovi orientamenti in dottrina e nella prassi concernenti la responsabilità sociale di impresa, il Codice Etico, il Bilancio Ambientale e il Bilancio Sociale.

6.2.1 La Mission di Easykit

La *Mission* di *Easykit*, inserita nel suo sito *web*, è la seguente:

«Le nostre conoscenze tecniche a disposizione delle persone che stanno costruendo e ristrutturando la loro casa, formandole e aiutandole nel realizzare il loro sogno: questa è la nostra passione.

Ci rende felici vedere come gli uomini e le donne scoprono che possono fare di più di ciò che pensano. Perché come azienda vogliamo ottenere di più della mera realizzazione di un profitto. Vogliamo migliorare la società: fornendo assistenza alle persone in stato di bisogno immediato, sostenendo le organizzazioni che si impegnano in questo, promuovendo una cultura del dare, della condivisione e per la comunità.»⁶².

Dalla *Mission*, riusciamo a dedurre immediatamente il perché si è costituita l'impresa, su quale cultura si fonda e quali sono i valori a cui si ispira.

Easykit si prefigge “un vettore di obiettivi eticamente orientato” (Baldarelli, 2011) in quanto intende raggiungere obiettivi diversi dal profitto, che così diviene una semplice condizione di sopravvivenza. Infatti, la passione, la condivisione delle conoscenze tecniche e il sostegno alle persone che stanno costruendo o ristrutturando la propria casa, vengono posti a disposizione e per la promozione della società intera: il confidare nelle persone e nell'essere felici aiutandole a scoprire che possono fare molto di più di quel che pensano, svelano un'antropologia ottimista e un'etica delle virtù, le basi dell'Economia Civile.

Possiamo anche agevolmente individuare lo sguardo verso le situazioni di povertà vicine e lontane, tipico dell'EdC. L'azienda intende assistere e coinvolgere nella propria attività chi si trova in stato di bisogno mediante il caposaldo della cultura del dare - anche se viene esplicitato senza che vi sia un riferimento all'EdC - e mediante l'equa redistribuzione, presa in considerazione già al momento della definizione dell'identità dell'azienda. Ciò ci fa pensare che non vi sia la cosiddetta “logica dei due tempi” ossia la separazione valoriale e d'importanza tra la produzione e la distribuzione della ricchezza. *Easykit* si impegna a valorizzare le persone e i legami tra esse, a tutti i livelli e in tutti i momenti della vita aziendale.

6.2.2 La Governance di *Easykit*

La *Governance* di *Easykit* è nelle mani dei tre soci e principalmente di Koen Vanreusel, che ne è anche l'amministratore delegato (*Chief Executive Officer* - CEO).

⁶²Traduzione dall'originale in olandese: «Onze technische kennis beschikbaar stellen aan mensen die bouwen of verbouwen, hen opleiden en hen op weg zetten om zelf hun dromen waar te maken: dat is onze passie. Het doet ons altijd plezier om te zien hoe mannen én vrouwen ontdekken dat ze meer kunnen dan ze denken. Want als bedrijf willen we meer doen dan winst maken. We willen maatschappijbevorderend ondernemen door: hulp te bieden aan mensen in directe nood, organisaties te steunen die dat mogelijk maken, een cultuur te promoten van geven, delen en gemeenschap.» (<http://www.easykit.be/over-ons/engagementen#go>).

Abbiamo osservato una gestione *multistakeholder*, quasi condivisa: la *leadership* vuole fondare l'attività e i rapporti interni ed esterni sulla collaborazione, creando un clima di fiducia e di produzione di beni relazionali.

All'interno, tale lavoro concertato si realizza tra: i tre soci, i responsabili di ogni filiale, gli addetti degli uffici amministrativi, i consulenti commerciali, i consulenti tecnici e i magazzinieri, per un totale di più di sessanta persone. Attraverso la somministrazione di un questionario anonimo a un campione di venticinque (25) dipendenti di *Easykit*, mi sono riproposta di verificarlo empiricamente.

Con tale questionario, ho voluto rilevare il livello e la qualità di soddisfazione e di coinvolgimento dei dipendenti, in modo da analizzare la coerenza tra valori e comportamenti in capo alla *leadership*. Il questionario, tradotto in olandese poiché non tutti i dipendenti conoscono la lingua inglese, si compone di due blocchi semantici risalta dalla Tabella 6.1: il primo, per le informazioni generali sul dipendente e il secondo, con una serie di affermazioni (*item*) alle quali si deve assegnare un punteggio secondo la scala di Likert.

Tabella 6.1 - Articolazione del questionario di ricerca somministrato ai dipendenti di Easykit

SEZIONI	INFORMAZIONI RICHIESTE	OBIETTIVO
7) INFORMAZIONI GENERALI	- Età - Genere - Livello di istruzione - Posizione occupata all'interno dell'azienda - Da quanto tempo lavora nell'azienda	Si intende rilevare alcune caratteristiche generiche dei dipendenti.
8) SODDISFAZIONE DEL DIPENDENTE	- Valutazione delle dimensioni dialogo, fiducia e reciprocità nel rapporto con il <i>management</i> - Rapporto lavoro/vita privata - Rapporto lavoro/salario - Soddisfazione circa l'orario di lavoro - Organizzazione di	Si vuole comprendere la qualità delle relazioni interne e la soddisfazione dei dipendenti.

	momenti formativi - Attenzione del <i>management</i> alla cura benessere dei dipendenti e dell'ambiente di lavoro - Eventuale differenza percepita nelle relazioni, rispetto ai lavori svolti in precedenza - Rilevazione di problemi nello svolgimento del lavoro - Definire con una sola parola le relazioni con il <i>management</i> - Definire con una sola parola le relazioni con gli altri dipendenti	
--	---	--

È stato predisposto un *code-book* per le informazioni generali e per codificare le risposte alle seguenti domande: “*Se è possibile, definisca con una sola parola le relazioni con il management*” e “*Se è possibile, definisca con una sola parola le relazioni con gli altri dipendenti*”. Nell'Allegato C è riportato lo schema del questionario somministrato e il relativo *code-book*.

I soggetti rispondenti si collocano per più della metà nella fascia d'età tra “i 20 e i 30 anni”, quasi tutti di genere maschile e prevalentemente diplomati o laureati di primo livello. Le posizioni occupate sono varie: responsabile di filiale, magazziniere, consulente tecnico, consulente commerciale, addetto agli uffici amministrativi.

Di seguito riporto graficamente i dati relativi alla soddisfazione complessiva (Figura 6.2) dichiarata dai dipendenti e quella specifica ad alcuni *item* chiave (Figura 6.3), in una scala da 1 a 5 dove:

- il valore 1 indica la risposta *In completo disaccordo*;
- il valore 2 indica la risposta *In disaccordo*;
- il valore 3 indica la risposta *Neutrale*;
- il valore 4 indica la risposta *D'accordo*;
- il valore 5 indica la risposta *Completamente d'accordo*.

Figura 6.2 - Soddisfazione complessiva dei dipendenti di Easykit

Complessivamente, sono soddisfatto del mio lavoro.

<i>Value Label</i>	<i>Value</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cum Percent</i>
D'accordo	4	16	64,00	64,00	64,00
Completamente d'accordo	5	9	36,00	36,00	100,00
<i>Total</i>		25	100,0	100,0	

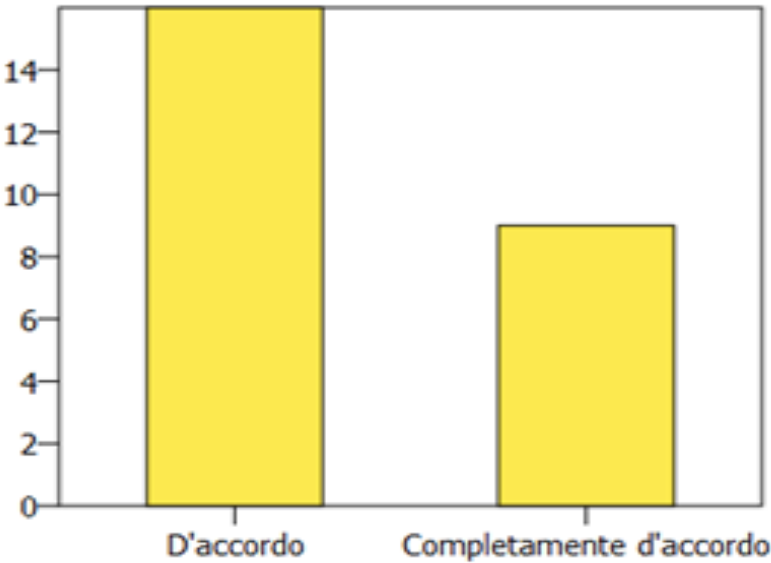
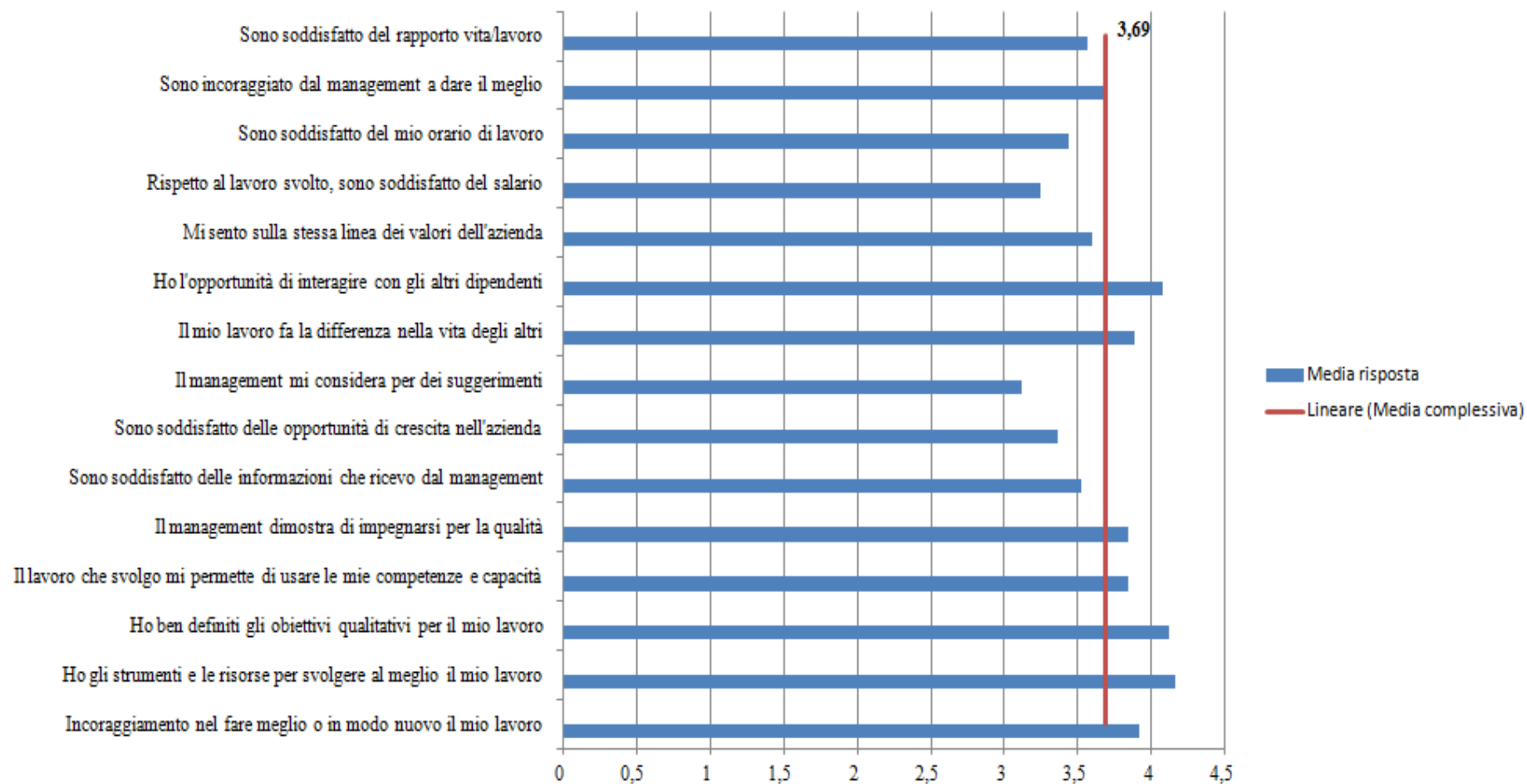


Figura 6.3 - Soddisfazione specifica ad alcuni item chiave dei dipendenti di Easykit



Dai grafici, emerge un livello di soddisfazione generale al di sopra della soglia minima di soddisfazione (il cui valore puntuale è 3). Precisamente:

- gli *item* relativi al dialogo sono valutati in media in tal modo:

Sono soddisfatto delle informazioni che ricevo dal management	3,52
Ho l'opportunità di interagire con gli altri dipendenti	4,08
Il management mi considera per dei suggerimenti	3,12
Ho gli strumenti e le risorse per svolgere al meglio il mio lavoro	4,16
Ho ben definiti gli obiettivi qualitativi per il mio lavoro	4,12
Mi sento sulla stessa linea dei valori dell'azienda	3,60

- gli *item* relativi alla fiducia sono valutati in media in tal modo:

Incoraggiamento nel fare meglio o in modo nuovo il mio lavoro	3,92
Il lavoro che svolgo mi permette di usare le mie competenze e capacità	3,84
Sono incoraggiato dal <i>management</i> a dare il meglio	3,68

- gli *item* relativi alla reciprocità sono valutati in media in tal modo:

Il mio lavoro fa la differenza nella vita degli altri	3,88
---	-------------

Inoltre, è possibile registrare una soddisfazione in merito all'orario di lavoro, al salario e al rapporto lavoro/vita privata al di sopra della soglia minima, ma al di sotto della media complessiva.

Ho anche chiesto di definire con una sola parola le relazioni con il *management* e con i colleghi e, come si può vedere nelle tabelle sottostanti (Figura 6.4 e Figura 6.5), i risultati sono stati:

Figura 6.4 - Parole maggiormente utilizzate per definire la relazione con il management

Se è possibile, definisca con una sola parola le relazioni con il management.

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Aperte-Divertenti	1	2	8,00	9,09	9,09
Buone	2	12	48,00	54,55	63,64
Giuste-Motivanti	3	2	8,00	9,09	72,73
Neutrali	4	2	8,00	9,09	81,82
Personali-Unificanti-Fiducia	5	3	12,00	13,64	95,45
Poco trasparenti	6	1	4,00	4,55	100,00
Nessuna risposta	99	3	12,00	Missing	
Total		25	100,0	100,0	

Figura 6.5 - Parole maggiormente utilizzate per definire la relazione con i colleghi

Se è possibile, definisca con una sola parola le relazioni con gli altri dipendenti.

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Altalenanti	1	1	4,00	4,55	4,55
Aperte-Divertenti-Dinamiche-Vivaci	2	4	16,00	18,18	22,73
Buone-Positive-Soddisfacenti-Piacevoli	3	14	56,00	63,64	86,36
Colleghi come amici-Amichevoli-Buon lavoro di squadra	4	3	12,00	13,64	100,00
Nessuna risposta	99	3	12,00	Missing	
Total		25	100,0	100,0	

Può essere interessante costruire il cosiddetto *word cloud* o “nuvola di parole” (Figura 6.6 e Figura 6.7), che mette in risalto graficamente le risposte date, attribuendo una dimensione maggiore a quelle più frequenti:

Figura 6.6 - Word cloud delle risposte sulla relazione con il management



Figura 6.7 - Word cloud delle risposte sulla relazione con i colleghi



Il rapporto con il *management* e il rapporto tra i dipendenti possono essere definiti per lo più positivi così pure il clima di lavoro creato: alla domanda “*Avverte la differenza nelle relazioni, rapportate ai suoi precedenti lavori?*”, per il 72% la risposta è stata Sì, specificando:

Siamo considerati delle persone. I rapporti all'interno dell'azienda e tra i dipendenti sono basati sulla fiducia e sulla libertà. Il <i>management</i> , quando è necessario, è pronto ad ascoltare.
Molta distanza tra manager e dipendenti (distanza geografica). Ogni mese si ottengono buoni risultati.
Buone relazioni basate sulla fiducia e se ci sono problemi, se ne può parlare.
La comunicazione è più agevole.
Atmosfera piacevole.
Sento che il mio lavoro è molto importante e apprezzato.
Meno contatti tra capo e dipendenti.
È l'azienda più piccola in cui ho lavorato e i dipendenti vengono considerati delle persone e non un numero.
Se sorge un problema, se ne può facilmente parlare con il datore di lavoro rispetto ai precedenti datori che ho avuto.
Pochi contatti con il capo in quanto si trova nella sede centrale.
Il capo ha un'apertura di mente notevole e per qualsiasi problema, sia professionale che privato.
I dipendenti vengono presi in considerazione.
È l'azienda più grande in cui ho lavorato.
Perché c'è una comunicazione migliore.

Rispetto agli altri lavori dispongo di maggiore libertà nello svolgimento del mio lavoro.
È l'azienda più piccola in cui ho lavorato e per questo motivo credo che ci siano e ci possano essere relazioni migliori con il capo.
Tutti i vantaggi di una piccola azienda: tutti conoscono tutti, le decisioni vengono prese più rapidamente.
Pochi contatti con il capo in quanto si trova nella sede centrale.

Le risposte negative e le mancate risposte sono state motivate sostenendo che si tratta del primo lavoro svolto.

Alla domanda “*Ha rilevato problemi nello svolgimento del lavoro?*” il 56% risponde negativamente e il 44% affermativamente. Certamente, ogni lavoro comporta delle difficoltà, riconducibili nell’azienda considerata, a contingenti contrasti caratteriali e valoriali e all’esigenza di un maggiore incoraggiamento, tuttavia è il modo di risolverle a determinare la qualità del *management*: in *Easykit*, si sfrutta il dissenso per migliorare le relazioni (Baldarelli, 2011) e questo viene dimostrato dalla volontà dello stesso *management* di sottoporre l’azienda alla verifica che abbiamo condotto.

Vengono organizzate attività formative per i dipendenti regolarmente e ogni anno, viene assegnato a ciascuno un *bonus* di 250,00 euro, da destinare a cause di beneficenza a scelta. Ciò realizza il coinvolgimento degli stessi dipendenti nell’atto del donare e, infatti, uno di essi afferma:

“è un’occasione per pensare alla tua situazione, quando sei dipendente spesso non realizzi che sei fortunato ad avere un lavoro e con l’assegno, pensi a chi ha veramente bisogno”, “è confortante il fatto che i *manager* non considerano solo il profitto, ma anche altro, chi è meno fortunato”.

Un *team* di dipendenti si è offerto, rinunciando a una parte delle ferie, per un progetto di formazione professionale dei bambini di strada del Burundi, che *Easykit* supporta da diversi anni.

L’allineamento dei valori dei dipendenti con quelli dell’azienda risulta massimamente compiuto e credo sia più idoneo parlare di “coscientizzazione”: il lavoro, nell’ottica della cultura del dare, è concepito e svolto come dono e non solo dalla *leadership*, ma anche dai dipendenti.

Ulteriori domande somministrate sia alla *leadership* e sia ai dipendenti, mi permettono di estrapolare i seguenti incroci significativi:

- la percezione del *management* e dei dipendenti sul coinvolgimento nelle decisioni aziendali è approssimativamente la stessa (3 per il *management*, tra 2 e 3 per i dipendenti);
- la relazione di fiducia coltivata tra *management* e dipendenti è valutata allo stesso modo da entrambi, con un punteggio medio di 4;
- per quanto concerne l'ascolto, risultano delle risposte mediamente non coincidenti (4 per la *leadership*, 3 per i dipendenti) attestanti una differenza nelle percezioni;
- la valutazione dell'ambiente di lavoro è buona in entrambi i questionari;
- la partecipazione attiva alle pratiche rispettose dell'ambiente e implementate all'interno di *Easykit*, è maggiormente avvertita dai dipendenti anziché dal *management* (le risposte dei dipendenti sono 3 e 4, rispetto a 2 del *management*).

Per avvalorare tale evidenza, ritengo sia interessante riportare la testimonianza, raccolta *in loco* e casualmente, di un colloquio di lavoro svolto in *Easykit*, ma non andato a buon fine: “è stato il colloquio di lavoro più bello della mia vita, per come si sono rapportati e anche se non mi hanno assunto”.

In ultimo, è stato chiesto di fornire dei suggerimenti per il miglioramento dello svolgimento del lavoro:

Sarebbe utile una piattaforma virtuale così da facilitare e velocizzare l'amministrazione del lavoro, al fine di ridurre gli errori umani. Più incontri e confronti per migliorare i rapporti tra i diversi ruoli ed eventuali <i>report</i> al <i>manager</i> .
Maggiore indipendenza per ogni filiale, ma per il resto nessuna lamentela.
Nessuna lamentela, ma il lavoro è troppo per poche persone e la paga non è a esso proporzionale. La mia preoccupazione è che forse non potrebbe esserci la possibilità di chiedere un aumento di salario.
Lavorando nell'azienda da poco tempo, non sono in grado di fornire dei suggerimenti.
Fissare un eventuale <i>takeover</i> .
Orario di lavoro più flessibile e lavoro a casa o più vicino.
Maggiore e più chiara comunicazione, migliore divisione del carico di lavoro per area e istituzione di un piccolo gruppo di persone che periodicamente si confrontano su obiettivi, cambiamenti e <i>Vision</i> all'interno dell'azienda.
Prendere in considerazione le critiche.
Penso che ci siano abbastanza fattori positivi per reputarlo un buon lavoro.
Fare più formazione e avere una comunicazione più chiara delle regole.
Tempo.

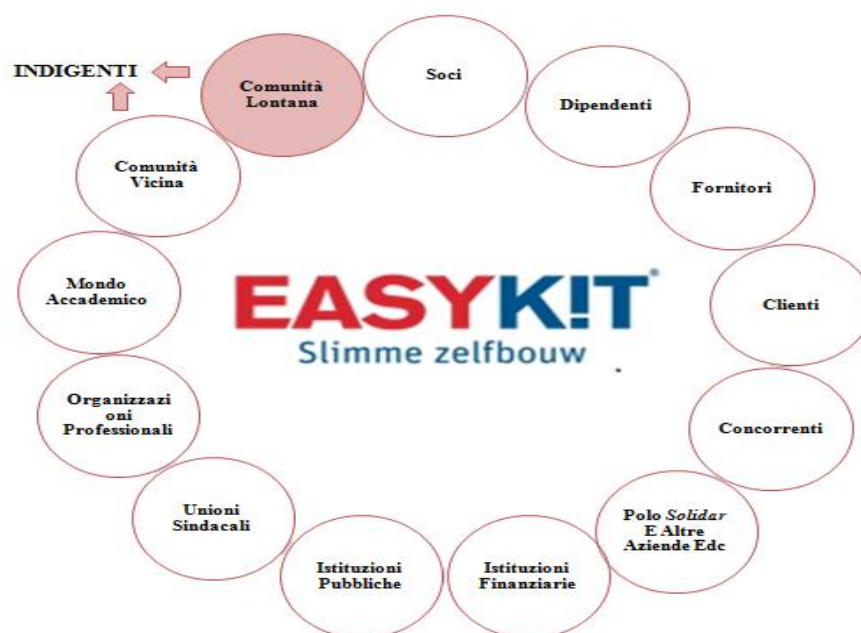
Maggiore apertura, maggiore ascolto dei dipendenti da parte del *manager*, maggiore formazione, migliore integrazione per i nuovi arrivati.

Ogni dipendente deve essere motivato con i clienti e ciò può avvenire solo se si è svegli, non stressati. Ma come si fa? Pianificazione, puntualità e consapevolezza delle proprie priorità. Cerco di impararlo ogni giorno, ma a volte non si riesce a farlo perché emotivamente non è sempre facile.

Dai suggerimenti e dai punteggi ottenuti nelle dimensioni dialogo-fiducia-reciprocità, penso sia necessario potenziare l'aspetto dell'ascolto, il quale sembra non sia compreso pienamente e interiorizzato da tutti i dipendenti e da qui, rafforzare la dimensione del dialogo in cui esso rientra. Si potrebbe pensare a dei colloqui periodici e all'intensificazione delle attività formative, come richiesto. Tale suggerimento denota il desiderio di voler dare sempre il meglio di sé, proprio dell'EdC.

Dunque, la relazione proposta dal *management* tiene fede alle linee EdC ed essendo fondata sul principio di reciprocità, guarda prima alla persona e solo dopo al fatto che si ricoprono dei ruoli e si hanno delle responsabilità.

L'organigramma aziendale interagisce poi con altri soggetti: fornitori, clienti, concorrenti, il *Polo Solidar* e le altre aziende EdC, istituzioni finanziarie, istituzioni pubbliche, unioni sindacali, organizzazioni professionali, mondo accademico, comunità vicina e lontana. Di seguito presento la mapa degli stakeholder di *Easykit*:



I fornitori sono indicati nel sito *web* dell'azienda e con i clienti, viene eseguita una condivisione tecnica, attraverso il sostegno (anche con *tutorial* e guide cartacee) nelle fasi di installazione e manutenzioni periodiche e nella promozione di laboratori rivolti

alle donne, e specialmente una condivisione umana. Il semplice credere da parte della *Governance*, che anche con poca o senza alcuna esperienza nell'ambito, ognuno possa completare il progetto pensato insieme, porta a risultati sorprendenti. Riportiamo alcuni *feedback* dei clienti:

“Ho installato, con l'aiuto di *Easykit*, uno scaldabagno solare e il riscaldamento centralizzato a gas. Il risultato è stato un sistema di riscaldamento molto efficiente, con un bel po' di risparmio nella spesa.”

“I nostri genitori, i nostri fratelli e le nostre sorelle ci hanno considerati dei pazzi, quando tre anni fa abbiamo detto loro di voler installare tutto da soli. Ora due dei miei fratelli, stanno realizzando il sistema di riscaldamento con l'aiuto di *Easykit*. Scommettiamo che lo faranno anche gli altri!”

“Ci siamo recati allo *show room* di Maldegem, con il nostro piano e in meno di un'ora, il progetto del nostro sistema elettrico è stato terminato. Avevamo un'idea precisa e il consulente di *Easykit* l'ha resa possibile.”

Sempre per i clienti, si sono pensati dei concorsi a premio, ai quali per partecipare basta inviare una foto divertente scattata durante i lavori di installazione, rendendo visibile il “cartello di cantiere” *Easykit*. Vincerà il premio quella foto che otterrà il maggior numero di *like*, una volta condivisa nella pagina ufficiale dell'azienda sui *social network*. L'azienda cerca di raggiungere il cliente e di informarlo, utilizzando e aggiornando costantemente i nuovi canali comunicativi. Si è inoltre deciso di sponsorizzare la gara di *Cyclocross*, ciclismo praticato abitualmente in autunno e in inverno quando si ferma l'attività ciclistica su strada, su percorsi misti che alternano prato, fango e brevi tratti di asfalto.

Da sottolineare la presenza degli indigenti vicini e lontani tra gli *stakeholder* di *Easykit*, che in quanto tali generano spinte e resistenze. Il processo di *Governance* ne risulta così modificato e allargato: *Easykit* si costruisce nell'inclusione di quei soggetti che versano in stato di povertà, per raggiungere il sogno dell'EdC della fratellanza universale.

Proprio per questo negli ultimi anni, la *Governance* ha messo in comunione anche le proprie competenze manageriali: in un incontro tra gli imprenditori EdC del Nord e dell'Est Europa, è sorta l'idea di *Easykit* Serbia, a Nova Sid. Attila, rimasto affascinato dall'esperienza belga, ha voluto riproporla in Serbia. Si è licenziato dal precedente lavoro come dipendente e, a gennaio del 2015, ha dato avvio alla sua attività di imprenditore. L'invito per l'inaugurazione ha contenuto la testuale espressione:

“l'azienda è un bene comune perché arricchisce l'intera comunità, per questo ha bisogno di tutto il villaggio per sopravvivere”.

La comunione dei talenti posta in essere da Koen, Johan e Kris è stata altresì utile per Belamy, giovane musicista e cantante congolese, nel suo sogno di realizzare una casa di produzione discografica insieme al suo amico Sammy. Due esempi di come abbracciando i principi EdC, si prendano in considerazione tutte le sfaccettature di un'impresa, della persona e della comunità e si contagia, anche nella diversità: una biodiversità che genera sia valore economico che relazionale.

Forti sono i legami con:

- alcuni docenti dell'Università KU Leuven e Koen, uno dei soci, ha promosso e partecipato ai *workshop* sull'EdC;
- le altre aziende EdC belghe e internazionali e le aziende del *Polo Solidar*, EdC e non.

Easykit sembra puntare allo sviluppo integrale dell'azienda (Sorci, 2007), nel senso che plasma i linguaggi, le strutture e i processi tenendo conto delle multidimensionalità dell'uomo in qualsiasi attività che svolge. Una multidimensionalità che tocca la relazione e che in *Easykit*, crea vantaggio competitivo, nuovi posti di lavoro (un nuovo, l'ottavo, *show room* è stato inaugurato nel 2016) e comunione.

6.2.3 L'Accountability di Easykit

L'*Accountability* delle aziende EdC deve rispecchiare e comunicare la variabile antropologica e culturale che permea la *Mission* e la *Governance*. Pertanto, i modelli e gli strumenti informativi che si adottano, devono esser capaci di convertire sia quantitativamente che qualitativamente, a fianco delle dimensioni economico, patrimoniale e finanziaria, quelle sociale, ambientale e di sostenibilità, di tipo qualitativo, concernenti, nella prospettiva dell'Economia Civile e dell'EdC, l'orientamento alla comunione, al bene comune e allo sviluppo integrale della persona.

Mi propongo di osservare come avviene tale "conversione" nel Bilancio di esercizio, la modalità ufficiale e tradizionale di rappresentazione dei risultati dell'operatività aziendale e dello stato di salute di un'azienda, composto dallo Stato Patrimoniale, dal Conto Economico e dalla Nota integrativa (Antonelli&Liberatore, 2012) e se sono utilizzati, nel caso aziendale considerato, altri strumenti quali il Codice etico, il Bilancio Ambientale e il Bilancio Sociale.

Easykit redige un Bilancio annuale che interessa l'arco temporale dall'01/10 al 30/09. Di seguito, espongo lo Stato Patrimoniale (Tabella 6.2) e il Conto Economico (Tabella 6.3) del triennio 2014-2013-2012, precisando che le sezioni contrapposte dello schema originale, sono presentate non accostate ma separate.

Tabella 6.2 - Stato Patrimoniale 2014-2013-2012

	01/09/2014	01/09/2013	01/09/2012
Attivo	7.750.697,83	7.028.322,81	6.912.786,24
Immobilizzazioni materiali	721.900,61	725.408,39	877.333,33
Terreni e fabbricati	408.680,22	483.576,72	571.829,32
Terreno Kontich	161.195,24	161.195,24	161.195,24
Fabbricato Kontich	23.622,36	35.433,46	47.244,56
Sistemazione interna fabbricati	223.862,62	286.948,02	363.389,52
Impianti, macchinari e attrezzature	34.623,28	36.893,97	44.629,85
Struttura del magazzino	10.706,74	14.545,05	24.607,72
Sistema di allarme	1.843,05	2.700,74	3.558,43
Arredamento showroom	13.734,58	9.828,43	-
Macchinari	0.00	376.20	794,20
Strumenti	8.338,91	9.443,55	15.669,50
Arredamento e automezzi	278.597,11	204.937,70	260.874,16
Arredamento	28.766,04	28.977,96	34.419,73
Apparecchiature per ufficio	1.777,75	3.738,40	4.167,77
Apparecchiature informatiche	13.454,37	6.923,14	10.966,75
Software	1.983,52	7.928,71	-
Automezzi – Automobili	225.595,31	145.598,12	188.849,73
Automezzi – Camion	7.020,12	11.771,37	22.470,18
Immobilizzazioni finanziarie	135.776,66	135.776,66	115.776,66
Partecipazioni	25.000,00	25.000,00	25.000,00
Partecipazioni	25.000,00	25.000,00	25.000,00
Altre immobilizzazioni finanziarie	110.776,66	110.776,66	90.776,66
Garanzie pagate in contanti	110.776,66	110.776,66	90.776,66
Crediti esigibili oltre l'esercizio successivo	107.000,00	158.461,18	224.200,00
Crediti commerciali	107.000,00	158.461,18	224.200,00
Rimanenze e lavori in corso	2.520.691,19	2.469.264,58	2.204.099,29
Rimanenze	2.520.691,19	2.469.264,58	2.204.099,29
Prodotti finiti	2.520.691,19	2.469.264,58	2.204.099,29
Crediti esigibili entro l'esercizio successivo	222.758,37	284.117,64	309.708,24
Crediti commerciali	117.447,05	163.263,11	131.964,66
Altri crediti	105.311,32	120.854,53	177.743,58
Attività finanziarie non immobilizzate	3.243.480,09	2.779.529,82	2.888.028,13
Altri investimenti	3.243.480,09	2.779.529,82	2.888.028,13
Disponibilità liquide	785.465,82	450.628,74	206.830,03
Disponibilità liquide ed equivalenti	785.465,82	450.628,74	206.830,03

Ratei e risconti attivi	13.625,09	25.135,80	50.810,56
Ratei attivi	6.904,17	21.688,83	23.244,21
Risconti attivi	6.720,92	3.446,97	27.566,35

	01/09/2014	01/09/2013	01/09/2012
Passivo	7.750.697,83	7.028.322,81	6.912.786,24
Patrimonio netto	1.961.554,92	1.644.833,61	2.208.256,39
Capitale	99.157,41	99.157,41	99.157,41
Capitale	99.157,41	99.157,41	99.157,41
Riserve	1.850.059,86	1.447.091,12	2.087.091,12
Riserve legale	9.915,74	9.915,74	9.915,74
Riserve esenti da imposte	375.000,00	300.000,00	300.000,00
Riserve disponibili	1.465.144,12	1.137.175,38	1.774.561,24
Riserva soggetta a imposizione	-	-	2.614,14
Utili portati a nuovo	-	83.053,32	3.281,99
Utili portati a nuovo	-	83.053,32	3.281,99
Contributi pubblici	12.337,65	15.531,76	18.725,87
Fondi per rischi e oneri	685.425,46	630.672,83	580.674,89
Fondo per riparazioni e manutenzioni	59.621,75	61.113,45	67.598,45
Altri accantonamenti	625.803,71	569.559,38	513.076,44
Debiti a breve termine	2.085.038,69	2.068.026,28	1.594.363,50
Debiti commerciali	715.904,82	754.138,11	610.005,27
Debiti v/fornitori	715.904,82	754.138,11	610.005,27
Acconti su ordini	91.177,27	117.828,35	151.066,44
Debiti tributari e verso istituti di previdenza e sicurezza sociale	333.956,60	264.059,82	218.291,79
Imposte	117.563,13	53.313,35	21.488,84
Oneri sociali	216.393,47	210.746,47	196.802,95
Altri debiti	944.000,00	932.000,00	615.000,00
Ratei e risconti passivi	3.018.678,76	2.684.790,09	2.529.491,46
Ratei passivi	1.800,72	3.569,25	5.870,74
Risconti passivi	3.016.878,04	2.681.220,84	2.523.620,72

Tabella 6.3 - Conto Economico 2014-2013-2012

	01/09/2014	01/09/2013	01/09/2012
COSTI	16.539.769,92	15.510.215,73	15.330.731,67
Costi della produzione	14.681.969,23	13.946.153,09	13.531.978,38
Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	9.850.431,22	9.231.787,43	9.233.198,64
Acquisti	9.901.857,83	9.460.952,72	9.516.871,17
Variazioni delle rimanenze	-51.426,61	-229.165,29	-283.672,53
Per servizi	2.558.343,07	2.374.369,21	2.257.997,24
Costi per servizi esterni	749.478,85	695.780,91	635.928,76

Costi operativi	45.743,51	58.505,64	57.385,06
Costi amministrativi	422.269,36	364.387,83	407.154,29
Manutenzioni e riparazioni	1.340.851,35	1.255.694,83	1.157.529,13
Per il personale	1.987.380,21	2.056.789,39	1.789.051,82
Salari e stipendi	1.255.997,79	1.291.988,39	1.126.507,94
Oneri sociali	388.215,18	439.835,11	349.749,73
Altri costi del personale	343.167,24	324.965,89	312.794,15
Ammortamenti e svalutazioni delle immobilizzazioni materiali	191.556,29	216.895,65	169.784,87
Svalutazioni di rimanenze, lavori in corso e crediti v/clienti	4.707,30	1.728,17	-2.962,69
Accantonamenti a fondo per rischi e oneri	54.752,63	49.997,94	67.137,65
Oneri diversi di gestione	34.798,51	14.585,30	17.770,85
Oneri finanziari	42.363,16	49.931,39	37,52
Altri oneri finanziari	42.363,16	49.931,39	37,52
Imposte sul reddito d'esercizio	551.522,11	502.359,92	481.990,19
Accantonamenti a riserve non soggette a tassazione	150.000,00	-	300.000,00
Accantonamento a riserve non soggette a tassazione	150.000,00	-	300.000,00
Utile di esercizio	1.113.915,42	1.011.771,33	1.016.725,58

	01/09/2014	01/09/2013	01/09/2012
RICAVI	16.539.769,92	15.510.215,73	15.330.731,67
Risultato operativo	16.306.769,18	15.268.874,00	15.070.447,94
Vendite	16.114.858,11	15.077.526,94	14.938.899,96
Altri proventi di gestione	191.911,07	191.347,06	131.547,98
Proventi finanziari	221.422,79	241.341,73	260.283,73
Proventi da attività correnti	34.598,95	50.989,21	79.977,61
Altri proventi finanziari	186.823,84	190.352,52	180.306,12
Imposte sul reddito	0.01	-	-
Proventi straordinari	11.577,94	-	-
Plusvalenze da cessione di immobilizzazioni	11.577,94	-	-

L'azienda nel triennio 2014-2013-2012 ha conseguito un risultato positivo sostanzialmente stabile (con un leggero aumento nell'ultimo anno). La comunione di tale utile avviene per una parte prima della sua determinazione e, secondo quanto si può leggere nel dettaglio delle voci del Conto Economico, sono previsti dei Costi di gestione relativi a donazioni varie:

	01/09/2014	01/09/2013	01/09/2012
615500 GIFTEN EN LIBERALITEITEN	20.250,00	13.500,00	11.400,00
615400 SPONSORING	32.250,00	17.500,00	19.493,00

Solo per l'anno 2014, è indicata la suddivisione precisa della voce "GIFTEN EN LIBERALITEITEN" tra:

Figura 6.8 - Estratto dal Bilancio del 2014

615400 SPONSORING		35.250,00
VZW STICHTING MARIAPOLIS VITA	Aarschotsesteenweg 381 3110 ROTSELAAR	33.750,00
RAF WILLEMS	BTW BE 0702.709.273 Goerref 5 2560 NIJLEN	1.000,00
MUZIEK ZONDER GRENZEN		500,00
615500 GIFTEN EN LIBERALITEITEN		20.250,00
AMU		7.250,00
ONDERNEMERS VOOR ONDERNEMERS		5.000,00
VIA DONBOSCO		8.000,00

Un'altra parte è ripartita tra le riserve e il *management*. Quest'ultima permette all'azienda di poter pensare alla creazione di nuovi *shoow room* (posti di lavoro) e di rispondere a eventuali andamenti gestionali altalenanti o negativi.

Di seguito svolgerò la riclassificazione delle componenti del Bilancio di esercizio ovvero evidenzierò alcuni aggregati e alcuni risultati intermedi, che facilitano il giudizio sull'andamento dell'azienda.

Per quanto riguarda lo Stato Patrimoniale, la riclassificazione è effettuata secondo il criterio finanziario: le attività in base al grado di liquidità e a liquidità crescente e le passività in base alla loro provenienza e la loro scadenza.

Tabella 6.4 - Riclassificazione Stato Patrimoniale 2014-2013-2012

Attività	2014	2013	2012
Immobilizzazioni	964.677	1.019.646	1.217.310
Tecniche	721.901	725.408	877.333
Materiali	721.901	725.408	877.333
Finanziarie	242.777	294.238	339.977
Partecipazioni	25.000	25.000	25.000
Depositi cauzionali	110.777	110.777	90.777
Crediti v/clienti oltre i 12 mesi	107.000	158.461	224.200
Attività Correnti	6.786.021	6.008.677	5.659.476

Magazzino	2.520.691	2.469.265	2.204.099
Liquidità Differite	3.479.864	3.088.783	3.248.547
Attività a breve termine	3.243.480	2.779.530	2.888.028
Altri crediti	105.311	120.855	177.744
Crediti v/clienti	117.447	163.263	131.965
Ratei e risconti	13.625	25.136	50.811
Liquidità Immediate	785.466	450.629	206.830
Disponibilità liquide ed equivalenti	785.466	450.629	206.830
Totale Impieghi	7.750.698	7.028.323	6.876.786

Passività	2014	2013	2012
Patrimonio Netto	1.961.555	1.644.834	2.208.256
Capitale Sociale	99.157	99.157	99.157
Riserva Legale	9.916	9.916	9.916
Altre Riserve	1.840.144	1.437.175	2.077.175
Contributi C/Capitale	12.338	15.532	18.726
Utili (Perdite) portati a nuovo	-	83.053	3.282
Passività Consolidate	685.425	630.673	580.675
Fondo per rischi e oneri	685.425	630.673	580.675
Passività Correnti	5.103.717	4.752.816	4.123.855
Clienti C/Anticipi	91.177	117.828	151.066
Altri Debiti	944.000	932.000	615.000
Debiti V/Fornitori	715.905	754.138	610.005
Debiti Tributarî	117.563	53.313	21.489
Debiti V/Istituti Previdenziali	216.393	210.746	196.803
Ratei E Risconti	3.018.679	2.684.790	2.529.491
Totale Fonti	7.750.698	7.028.323	6.912.786

Il Conto Economico è rappresentato secondo la logica del Valore Aggiunto, che riflette la ripartizione della ricchezza prodotta dall'azienda tra i vari *stakeholder* (dipendenti, finanziatori, Stato, soci, impresa).

Tabella 6.5 - Riclassificazione Conto Economico 2014-2013-2012

Conto Economico A VALORE AGGIUNTO	2014	2013	2012
Ricavi netti	16.114.858	15.077.527	14.938.900
(+) Altri ricavi	191.911	191.347	131.548
A) Produzione dell'esercizio	16.306.769	15.268.874	15.070.448
(-) Acquisti di merce	9.901.858	9.460.953	9.516.871
(-) Acquisti di servizi	2.558.343	2.374.369	2.257.997
(-) Oneri diversi di gestione	34.799	14.585	17.771
(-) Svalutazioni di rimanenze, lavori in corso e crediti v/clienti	4.707	1.728	-2.963

(+/-) variazione di rimanenze di materie prime e merci	-51.427	-229.165	-283.673
B) Costi della produzione	12.448.280	11.622.470	11.506.004
VALORE AGGIUNTO (A+B)	3.858.489	3.646.404	3.564.444
(-) Salari, stipendi e contributi	1.255.998	1.291.988	1.126.508
(-) Accantonamento al TFR	388.215	439.835	349.750
(-) altri costi del personale	343.167	324.966	312.794
C) Costo del lavoro	1.987.380	2.056.789	1.789.052
MARGINE OPERATIVO LORDO (A+B+C) = EBITDA	1.871.109	1.589.614	1.775.392
(-) Accantonamenti al Fondo per rischi e oneri	54.753	49.998	67.138
(-) Altri Accantonamenti	150.000	-	300.000
(-) Ammortamento beni materiali	191.556	216.896	169.785
D) Accantonamenti e ammortamenti	396.309	266.894	536.923
RISULTATO OPERATIVO (A+B+C+D) = EBIT	1.474.800	1.322.721	1.238.470
(-) Oneri finanziari	42.363	49.931	38
(+) Proventi finanziari	221.423	241.342	260.284
E) Saldo gestione finanziaria	179.060	191.410	260.246
(+) Proventi straordinari	11.578	-	-
F) Saldo gestione straordinaria	11.578	-	-
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	1.665.438	1.514.131	1.498.716
G) Oneri tributari	551.522	502.360	481.990
RISULTATO NETTO	1.113.915	1.011.771	1.016.726

Da tale lettura, emerge che il risultato operativo, relativo al solo *core business* o gestione caratteristica di un'azienda, è positivo per l'intero triennio considerato. Ciò significa che *Easykit* è economicamente sana dato che la sua attività tipica riesca a creare un valore della produzione maggiore del costo della stessa.

Dopo la riclassificazione dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico, mi propongo di procedere al calcolo di alcuni indici di rapporto tra le varie grandezze messe in evidenza, per poter dare una valutazione esauriente sullo stato di salute dell'azienda (Tabella 6.6). Gli indici che utilizzo per l'analisi del Bilancio di esercizio sono quelli individuati dalla dottrina economica tradizionale e comunemente usati nella prassi:

Tabella 6.6 - Analisi del Bilancio per indici

Indici di redditività	2014	2013	2012
ROE			
Utile di esercizio/Capitale proprio	65%	65%	63%

ROI Risultato operativo/Totale impieghi	19%	19%	18%
Incidenza gestione caratteristica Utile di esercizio/Risultato operativo	76%	76%	82%
Rotazione investimenti Ricavi di vendita/Totale impieghi	2,08	2,15	2,17
ROS Risultato operativo/Ricavi di vendita	9%	9%	9%
Indici Patrimoniali	2014	2013	2012
Rigidità degli impieghi Immobilizzazioni/Totale Impieghi	12%	15%	18%
Elasticità degli impieghi Attivo circolante/Totale Impieghi	88%	85%	82%
Margine di struttura Capitale proprio – Immobilizzazioni	743.909	542.135	389.220
Incidenza dei debiti a breve Passività a breve/Totale Fonti	66%	68%	60%
Incidenza dei debiti a medio e lungo termine Passività a medio e lungo termine/Totale Fonti	9%	9%	8%
Leverage Totale Impieghi/Capitale proprio	4,54	4,50	4,28
Analisi finanziaria	2014	2013	2012
Indice di disponibilità Attivo circolante/Passività a breve	1,33	1,26	1,37
Indice di liquidità Disponibilità liquide/Passività a breve	0,15	0,09	0,05
Capitale circolante netto Attivo circolante - Passività a breve	1.682.304	1.255.861	1.535.621
Margine di tesoreria Liquidità immediate e differite - Passività a breve	-838.387	-1.213.404	-668.478

Le informazioni principali relative agli indici sono:

- *il ROE (Return on Equity)* esprime la convenienza a investire nell'azienda e si evince molto alto;

- *il ROI (Return on Investment)* sintetizza il rendimento della gestione tipica ed è in aumento negli ultimi anni;
- *il ROS (Return on sales)* comunica la percentuale di guadagno lordo sui ricavi netti. Esso si mantiene stabile ed è positivo, significa che una parte dei ricavi è ancora disponibile per la copertura dei costi della gestione extra caratteristica;
- *il LEVERAGE*, indice del grado di indebitamento, risulta alto in quanto l'azienda possiede un buon rapporto tra capitale proprio e capitale di terzi;
- *l'indice di rigidità degli impieghi* è molto più basso dell'*indice di elasticità* e l'azienda presenta un'alta elasticità;
- *le disponibilità a breve* riescono a far fronte alle passività a breve, anche se analizzando nello specifico l'*indice di liquidità*, inferiore a 1, si scopre un problema di solvibilità nel breve periodo.

Da considerare che *Easykit* detiene 500 azioni del *Polo Solidar* e, dunque, indirettamente partecipa al 20% del risultato del Polo da destinare al fondo di solidarietà per i più bisognosi. Infine, non si redige alcun Bilancio Sociale o Bilancio Ambientale e il Codice Etico di riferimento si sostanzia nelle Linee guida EdC.

6.3 Riflessioni conclusive e un focus antropologico su Koen Vanreusel

L'analisi qualitativa e quantitativa appena effettuata per l'azienda EdC *Easykit*, mi porta ad affermare che si tratta di un caso di successo.

Tale successo è riscontrato nei *beni relazionali* e costituisce una prova evidente che con la fiducia, la reciprocità e la convinzione che tutti siano capaci di dare il meglio, si possa alla fine ottenere realmente il meglio.

Il trinomio indagato *Mission-Governance-Accountability* si mostra coerente ai principi EdC, coniugando l'equilibrio economico con il bene comune, e mi consente di giungere alle seguenti considerazioni formulate in base alle dimensioni dei colori dell'approccio *Rainbowscore* trattato nel quarto capitolo:

- *il capitale economico* creato da *Easykit* è in crescita, da quanto si desume dal Bilancio d'esercizio e da quelle azioni facenti parte dell'economia del dono e rivolte agli interlocutori interni ed esterni come l'assegnazione dei *bonus* ai dipendenti, la creazione di nuovi *shoow room* e quindi, di nuovi posti di lavoro e la condivisione dell'utile con la società civile;
- *il capitale relazionale*, e vale a dire le relazioni con l'ambiente esterno, può essere ritenuto come promotore di bene comune. *Easykit* riesce a costruire la sua reputazione sull'innovazione, l'affidabilità, la collaborazione e la cura dei più deboli (un esempio è la sponsorizzazione del *Cyclocross* e il progetto in Burundi);

- *la cultura aziendale* è radicata nelle linee guida dell'EdC, le quali vengono assunte come Codice Etico;
- *la qualità sociale e ambientale* è data, come si evince dai questionari somministrati, da un clima di lavoro globalmente sicuro e armonioso e dall'implementazione di pratiche rispettose dell'ambiente sia da parte del *management* che dei dipendenti;
- *il capitale umano* è incentivato dallo stile gestionale *multistakeholder*, condiviso, concertato, di rete, laddove convivono la cooperazione (i rapporti di fiducia), la gerarchia (una chiara definizione dei ruoli e delle mansioni) e l'economicità (prezzi dei prodotti convenienti e conseguimento di un utile). Tale *mix* produce la reciprocità e la comunione;
- *la formazione* risulta da migliorare. I dipendenti richiedono ulteriori attività formative, segno di partecipazione e *commitment* a vantaggio della competitività sul mercato di *Easykit*, poiché tale richiesta sembra essere mossa da motivazioni intrinseche che vanno a incidere positivamente sul *capitale intellettuale* dell'azienda e a moltiplicare le conoscenze; l'*innovazione* è addirittura caratterizzante la gestione caratteristica, dal momento che la nascita dell'azienda discende dall'introduzione del fai-da-te in un settore come quello del riscaldamento, della ventilazione, del sistema elettrico e dei sanitari che necessita di particolari competenze tecniche;
- *la comunicazione e il coinvolgimento* in *Easykit*, sono costituiti dai processi informativi e di partecipazione attiva per i soggetti che si relazionano con l'azienda. Basti pensare alle valutazioni dei dipendenti sui rapporti con il *management*, la disponibilità a farsi coinvolgere nei progetti che l'azienda sostiene, l'utilizzo dei canali comunicativi odierni.

La propensione del *management* alla valorizzazione dei legami, anche internazionali, risulta essere notevole e rispecchia il genoma dell'EdC, nonostante ci possano essere delle problematiche contingenti, per esempio legate all'ascolto dei dipendenti.

In *Easykit* ci si ispira e si concretizza quella reciprocità coraggiosa, intraprendente e sempre pronta a cooperare che rende l'azienda "Resiliente", cioè un'organizzazione di uomini prima e di mezzi poi capace di sopravvivere e usare e trasformare le esperienze umane anche delle situazioni negative (Lombardi, 2011) per costruire circoli virtuosi contagiosi, un mercato di qualità sociale preposto allo sviluppo integrale dell'uomo e della società.

Ecco perché non è esaustivo parlare di mera *Responsabilità Sociale d'Impresa*, di approccio delle 3P e di *Sviluppo Sostenibile*, ma di relazioni fondate sulla cooperazione, sulla forza del gruppo, sul dono e sull'universalismo, che connotino l'imprenditore come chi è capace di agire e non solo di fare all'interno del significato latino originario di impresa *in-prehendo* - "scoprire, percepire, afferrare" - e che rispettino la biodiversità umana, arrestando la deriva escludente dell'assetto economico prevalente (Zamagni, 2016) e concedendo un'idea possibile di futuro.

Per comprendere pienamente la carica innovativa di *Easykit* e dell'EdC, completo il mio discorso con un *focus* sulla figura di Koen Vanreusel, uno dei soci *Easykit* e imprenditore pioniere dell'EdC in Belgio.

Koen, oltre a far parte del Consiglio di amministrazione dell'italiana "E. di C." S.p.A., è uno dei tre soci di *Easykit*. Egli lavora instancabilmente per e nella comunione, contraddistinto da una capacità singolare di guardare sempre in avanti e di pensare di non fare mai abbastanza. La costante imponderabile della libera e volubile volontà dell'uomo, in Koen, origina ricchezza economica, sociale, solidale e persistente perché spronata al bene comune.

Secondo l'imprenditore belga:

"la cultura del dare presuppone che tutti abbiano qualcosa da dare, qualsiasi sia la posizione occupata nell'ambito lavorativo e nella società, anche chi non lavora, per essere più felici", "il fine più importante è dare la mia impresa e il mio essere imprenditore per qualcosa di più grande"

e ciò vuol dire che la comunione può agire a tutti i livelli, dall'alto in basso.

Per Koen, non è sufficiente un'equa distribuzione di quanto c'è già, ma è necessaria anche nuova creazione: infatti, è promotore di progetti dalla vocazione mondiale ed è costruttore di fratellanza perché si pone sempre sullo stesso piano con tutti, come un "fratello", per un mondo più giusto e più coeso.

Egli opera sì nel normale mercato, ma, molto più importante, non si ferma mai nel cercare di dare il proprio contributo alla diffusione dell'EdC: è il punto di riferimento per tutti gli imprenditori EdC del Belgio, con i quali si confronta frequentemente per poter avanzare nuove proposte ed è stato il mio punto di riferimento per la ricerca, avvalorando con la sua leva continua sulla formazione e sulla cultura che l'EdC è essenzialmente una rivoluzione culturale, "occhiali nuovi per un mondo e uomini nuovi".

Nota metodologica

1. Gli obiettivi della ricerca

L'indagine condotta nel presente elaborato di tesi nasce dalla partecipazione al convegno *“Insieme per un'altra economia si può. Economia di Comunione condizione imprescindibile per la speranza”* tenuto a Pescara il 27 settembre del 2014.

Le tematiche toccate dell'Economia Civile e dell'Economia di Comunione nella Libertà (EdC), che si qualifica come una sua specifica modalità, ci hanno portato a voler effettuare un approfondimento direttamente sul campo. In particolare, si è voluto verificare se possano esistere e sopravvivere all'interno del mercato aziende che rispondono a dei principi diversi da quelli tradizionali:

- impegnandosi a condividere i propri utili e a porre al centro la persona e le istanze del bene comune in ogni aspetto della loro attività, con l'adozione dello stesso stile di comportamento che si vive in tutti gli altri ambiti della vita;
- instaurando dei rapporti con gli *stakeholder* basati sulla reciprocità, sull'apertura e sulla fiducia, sempre in un'ottica di interesse generale (per esempio, offrire prodotti e servizi di qualità al giusto prezzo, trattare con giustizia i lavoratori, pagare le imposte, cooperare con altre realtà aziendali e sociali del territorio, etc.);
- vivendo e diffondendo la cultura del dare, della pace e della legalità, del rispetto dell'ambiente, internamente ed esternamente, per sconfiggere la povertà e realizzare la fratellanza universale.

Per fare questo, ci siamo posti come obiettivo dapprima un'osservazione della realtà contemporanea al fine di sviluppare alcune riflessioni ed eventualmente una critica al paradigma economico dominante dell'Economia Politica, per poi passare a discutere le teorie proposte da un altro paradigma, quello dell'Economia Civile, così da ipotizzare la necessità di un possibile cambiamento paradigmatico. Tale passaggio risulta essere, comprovato scientificamente dalle esperienze pratiche dell'EdC e qui esaminate mediante il materiale raccolto durante un periodo di permanenza in Belgio.

Da questo osservatorio privilegiato e con la collaborazione *in loco* della referente dell'EdC Trees Verhegge, degli imprenditori EdC e di alcuni studiosi dell'Università KU Leuven, abbiamo voluto rispondere alle seguenti domande, di natura quantitativa e qualitativa:

- Come opera un *business* EdC e come opera nell'attuale contesto di crisi economica?
- Qual è il livello di *performance* di un'azienda EdC e quali sono i benefici per tutti soggetti coinvolti dall'attività dell'azienda? Quali sono le eventuali debolezze?
- Si possono rilevare e misurare i beni relazionali e il Valore Aggiunto Sociale, ossia il contributo dell'azienda sia in termini di beni relazionali che di capitale sociale?
- Lo stile di conduzione EdC è replicabile nei diversi sistemi nazionali?
- L'EdC costituisce una strada concreta per vivere la vita economica "civilmente" come luogo di reciprocità e fraternità?

2. Gli strumenti della ricerca

Per svolgere la ricerca sono stati utilizzati gli strumenti sia dell'analisi qualitativa che quantitativa quali:

- la lettura delle analisi sociologiche contemporanee e della letteratura scientifica nazionale e internazionale sulle tematiche sopra citate;
- traccia di intervista e questionario strutturato rivolti agli imprenditori EdC belgi;
- la consultazione dei documenti e dei siti *web* ufficiali del Polo "Solidar" e delle aziende EdC del Belgio;
- questionario per i dipendenti di "Easykit", l'azienda EdC più grande tra quelle considerate, e analisi dei bilanci della medesima.

Per quanto riguarda l'intervista, abbiamo scelto di utilizzare la tipologia semi-strutturata, predisponendo una traccia di sei domande; valutando *in itinere* l'inclusione di argomenti che potrebbero emergere spontaneamente, per cogliere le motivazioni che hanno spinto la *leadership* aziendale ad aderire all'EdC e come essa interpreta e implementa tale progetto.

Il questionario rivolto agli imprenditori è stato strutturato in base a quello già redatto e somministrato dalla docente Maria Gabriella Baldarelli alle aziende EdC italiane e in base al questionario di rilevazione del Valore Aggiunto Sociale (VAS) costruito dal docente Andrea Bassi, con un adattamento al contesto belga grazie al supporto degli studiosi dell'Università KU Leuven, Ellen Van Stichel e Luk Bouckaert. Tale questionario è stato strutturato in sei sezioni (blocchi semantici):

- 1) INFORMAZIONI GENERALI - dati sull'azienda e adesione totale o parziale della *leadership* all'EdC (18 domande);
- 2) AZIENDA E I SOGGETTI INTERNI - valutazione dei rapporti con i dipendenti secondo le dimensioni del dialogo, della fiducia e della reciprocità (13 domande);
- 3) AZIENDA E I SOGGETTI ESTERNI - valutazione dei rapporti con gli *stakeholder* esterni, (10 domande);
- 4) AZIENDA E AMBIENTE - grado di importanza del rispetto dell'ambiente per l'azienda e attivazione di pratiche di salvaguardia (6 domande);
- 5) AZIENDA ED ETICA - applicazione delle linee guida dell'EdC (7 domande);
- 6) AZIENDA E QUALITÀ DELLA VITA E DELLA PRODUZIONE - qualità dell'attività aziendale in termini di rispetto delle regole, promozione di attività sociale con il coinvolgimento anche delle famiglie dei dipendenti, supporto alla comunità (10 domande); più una conclusiva relativa a eventuali debolezze e proposte per il progetto.

Erano presenti sia quesiti di tipo aperto che a risposte chiuse. Per questi ultimi è stata adoperata la scala di Likert, a sua volta scelta per la semplicità della misurazione delle opinioni e degli atteggiamenti. La costruzione di una scala di Likert consiste nell'attribuzione di un punteggio a delle affermazioni di risposta; il punteggio di norma include 5 o 7 posizioni in ordine crescente (in questo caso 5), il numero dispari consente di identificare una posizione centrale.

Il questionario rivolto ai dipendenti, invece, è stato costruito per rilevare il grado di coinvolgimento, *commitment* e di soddisfazione del personale in un'azienda gestita secondo lo stile EdC e per accertare la coerenza tra i valori e i comportamenti della *leadership*, attraverso eventuali incroci significativi e il confronto con il questionario somministrato all'imprenditore. Esso è costituito da due blocchi semantici:

- 1) INFORMAZIONI GENERALI - caratteristiche generiche del dipendente (5 domande);
- 2) SODDISFAZIONE DEL DIPENDENTE - valutazione del rapporto con il *management* per quanto concerne il dialogo, la fiducia, la reciprocità, il salario, l'orario di lavoro, il rapporto lavoro/vita privata, attività formative, presumibili problemi (25 domande), più tre conclusive circa la definizione della relazione con il *management* e con i colleghi e alcuni suggerimenti per migliorare il lavoro svolto.

La traccia dell'intervista e lo schema del questionario sono consultabili in allegato.

3. La raccolta dei dati: tempi e fasi

I dati sono stati raccolti nel periodo che va da ottobre 2015 a dicembre 2015.

Essendo in numero modesto (dieci unità), siamo riusciti a intervistare e somministrare il questionario a tutti gli imprenditori belgi che aderiscono all'EdC e cioè alla *leadership* delle aziende indicate nella tabella sottostante:

DENOMINAZIONE SOCIALE	SEDE LEGALE
ASTRA-TEC	Lichtervelde
AV INSPIRE	Mechelen
BAST	Gent
BATISELF	Rotselaar
CROON ASSURFINANCE S.A.	Eghezée
ECOM	Gent
GUTSCHOVEN ZAKENKATOOR B.V.B.A.	Overpelt
SYLVESTER PRODUCTION	Wespelaar
TERGON SERVINCETER BENELUX	Rotselaar
VERZEKERINGSKANTOOR FONTEYNE	Brugge

Occorre precisare che nei casi in questione non esiste una separazione effettiva tra *leadership* e *management*, anche per le aziende che hanno scelto la forma giuridica della società di capitali.

All'intervista è seguita una visita delle aziende e la disponibilità dei soggetti intervistati ha permesso di verificare, anche presso le abitazioni private, se effettivamente i valori EdC continuano fuori dal contesto aziendale, diventando parte imprescindibile della vita dell'imprenditore.

Per i dipendenti, si è proceduto a un campionamento casuale a seguito del quale hanno risposto venticinque persone. Sono state raccolte anche delle testimonianze di alcune principali figure legate all'esperienza EdC italiana, congolese e tedesca e

rispettivamente la Presidente del Polo italiano “Lionello Bonfanti” Eva Gullo, il referente dell’EdC per il Congo Corneille Kibimbwa e uno degli imprenditori del Polo tedesco “Outside the box”, Ludger Elfggen.

4. L’analisi dei dati

L’elaborazione dei dati è stata effettuata con l’utilizzo di due metodologie diverse:

- le aziende EdC belghe sono state analizzate secondo il metodo proposto dal sociologo Schein e nei loro Artefatti, Valori espliciti e Assunti di base, e con quanto è emerso dalle interviste. I dati dei questionari relativi alla *leadership* sono stati interpretati prima con la creazione di un *code-book* per la codificazione delle risposte qualitative, poi con il programma Excel e il software statistico PSPP al fine di individuare la dimensione e la qualità della relazione di tali aziende;
- l’azienda più grande “Easykit” è stata analizzata tramite il metodo *Mission, Governance&Accountability*. Nello specifico la *Governance* ha visto la disamina di ogni categoria di *stakeholder* con cui interagisce l’azienda. Per i dipendenti, è stato calcolato il punteggio medio dato alle risposte al questionario con la stessa procedura adoperata per la *leadership*. Per l’*Accountability* è stata operata la riclassificazione dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico e l’analisi degli indici, evidenziando alcune grandezze indicative dello stato di salute dell’azienda.

Conclusioni

Con il presente elaborato di tesi si è cercato di porre l'accento sull'impellenza di un diverso modo di agire economico, all'indomani delle sfide poste in atto dai cambiamenti nell'attuale contesto globalizzato e multiculturale. L'obiettivo principale è stato quello di individuare e verificare un'opzione che potesse rispondere a tale necessità o meglio una "minoranza profetica" (Zamagni, 2013) in grado di fornire un nuovo pensiero e una nuova prassi quindi una nuova direzione, a partire dalla sfera economica.

Nella **prima parte**, si è visto come la crisi finanziaria ed economica del 2008 costituisca il campanello di allarme di una crisi di natura entropica, ben più profonda e perdurante poiché va a incidere sul senso e sui valori della civiltà umana.

Le analisi di alcuni sociologi contemporanei (Beck, 1977,1986, 2008, 2012; Bauman, 2005, 2006, 2007, 2008, 2010, 2011, 2012; Gorz, 1993, 2009; Lyotard, 1979) mostrano infatti che oggi stiamo assistendo all'assolutizzazione della sfera economica come unica sfera sociale, in cui il dominio della logica finanziaria del "breve termine" e del "rischio" modella una società sottomessa a costanti e imprevedibili minacce derivanti dalla rivoluzione tecnico-scientifica e gestite nell'iper-spazio globale, così da sfuggire al controllo degli Stati nazionali. Tale iper-spazio viene inoltre considerato un unico e grande mercato al quale per essere ammessi, si è costretti a mutare continuamente forma, come i liquidi, per divenire performanti, attraenti, appetibili e conformi alle istanze consumistiche contingenti atte ad alimentare la gigantesca macchina economica e soddisfabili solo impiegando il tempo a disposizione nell'attività lavorativa, l'unica riconosciuta idonea a plasmare le identità.

Ci si trova di fronte, come risultato, a un individuo speculatore, consumatore e lavoratore che pensa e agisce esclusivamente per il proprio tornaconto, privandosi delle relazioni e per questo, della possibilità alla felicità. Tale agire prevalente e connotato dal paradigma dell'Economia Politica - ossia quell'insieme di teorie (aventi come fondatore Adam Smith e diffusesi a partire dalla Rivoluzione industriale in poi) che hanno cercato di rendere l'economia una scienza autonoma distaccandola dall'etica e dalla politica e ponendola sullo stesso piano delle scienze naturali tramite l'introduzione del calcolo (scelta razionale) dell'alternativa migliore al fine di conseguire il benessere individuale

e collettivo - sembra però non avere più presa sulla realtà secondo quanto attestano i dibattiti sulle disuguaglianze in aumento, la giustizia sociale e la felicità.

L'approccio economico *mainstream* ha dimenticato che nell'uomo - in ogni tempo e in ogni luogo - c'è, e vi sarà sempre, la costante imponderabile della libera e volubile volontà umana, la quale se minata dagli interessi personali, dall'egoismo superbo e invidioso, dalla competizione, dall'avidità e dalla virgiliana *auri sacra fames*, genera solo instabilità, incertezza, indifferenza, relativismo, paura dell'altro, guerre, beni effimeri e benessere passeggero.

Se, al contrario, ci si rende conto che - come è ben manifestato nel verso oraziano «*naturam expelles furca, amen usque recurret*» - l'identità generale dell'uomo e delle sue organizzazioni non è (e non può più essere) solo espressiva, ma relazionale, si può ambire realmente a creare un'unica famiglia umana e un'unica casa comune.

L'*excurcus* eseguito sulle teorie etiche (utilitarismo, libertarismo, egualitarismo, etica delle virtù in Sandel, 2015; Sen, 2009) per analizzare i dati concernenti le disuguaglianze nel mondo e il rapporto reddito-felicità noto come “Paradosso della felicità”⁶³, ha consentito di mettere in discussione la concezione di *homo oeconomicus* e allargare la sua razionalità strumentale alla razionalità plurale e del “noi”. La vera ricchezza dell'uomo è l'uomo stesso ed egli deve investire i suoi talenti per generare, educare, curare, liberare, relazionandosi come accade in una famiglia.

«Veniamo al mondo grazie a qualcun altro, per molti anni della nostra vita dipendiamo totalmente da altri per la nostra esistenza, i momenti più umani del nostro vivere (nascita, amore, malattia) sono accompagnati da altri, sono vissuti con e per altri.» (Bruni, 2002, p.174).

Pertanto è dall'altro e dalla natura dell'uomo che lo include e non lo esclude, che occorre ripartire.

A dire il vero, anche Adam Smith ha temperato la *socialità* e le *virtù*, esaltando la *simpatia* e l'*empatia* come capacità di immedesimarsi negli altri e quali presupposti morali dell'individuo e della società, ma nel corso del tempo si è preferito esulare dalla *fragilità* e dalla *vulnerabilità*, che derivano dal considerare tali sentimenti, attingendo solo parzialmente alla teoria smithiana. Tale fraintendimento e tale catena di

⁶³Elaborato nel 1974 dall'economista e demografo statunitense Richard A. Easterlin e rappresentabile graficamente come una curva la quale indica che la felicità all'aumentare del reddito è crescente fino a un certo punto (per i paesi sviluppati fino alla metà degli anni '70 circa) e poi comincia a decrescere.

immunizzazione devono, però, essere spezzati da un ordine economico, da un'*epistemologia* che ottemperi contemporaneamente al “benessere” inteso come ben-vivere e al nesso tra i temi economici, politici e sociali con i temi antropologici, legati alla *persona* intesa come “individuo in relazione” e alla dignità umana.

In altri termini, occorre riportare l'economia alla sua funzione originaria di gestione della casa e di scienza sociale e iniettare nel mercato la gratuità, la solidarietà, la certezza, la perennità e il bene comune. Attraverso la ripresa del dialogo con l'etica e soprattutto con l'etica aristotelica delle *virtù*, riscoprire la più autentica dimensione umana, per due secoli anestetizzata, la quale si riconosce consapevole di essere capace di bene malgrado il male, di giustizia malgrado l'ingiustizia, di saper cogliere le opportunità nella crisi prima ancora che la perdita.

In tale prospettiva, si sono indagati i contributi di un altro (precedente) paradigma, quello dell'Economia Civile, fondato sul *principio di reciprocità*. La reciprocità, nelle sue tre forme di “reciprocità-cauta” dei contratti, “reciprocità-*philia*” dell'amicizia e “reciprocità incondizionale” legata alle virtù civiche e all'amore, guarda all'uomo in modo ottimista, con quella fiducia essenziale alla costruzione di quella rete di capitale umano, relazionale e sociale che assicura la vera libertà e la fioritura dell'uomo e si pone come principio fondativo del mercato insieme ai tradizionali principi dello scambio di equivalenti e di redistribuzione del ragionamento economico-politico.

Essa è da poco al centro di moltissime pubblicazioni scientifiche grazie agli sviluppi nell'ambito della teoria dei giochi e dell'economia sperimentale e in particolare negli esperimenti del *Dilemma del Prigioniero*, dell'*Ultimatum Game* e del *Trust Game* che provano empiricamente l'importanza delle relazioni declinate nella reciprocità per realizzare il risultato migliore per tutti i partecipanti all'esperimento.

Non è soltanto la possibilità di un vantaggio economico a guidare le decisioni economiche e più in generale le decisioni umane, ma anche altre motivazioni definite interne o intrinseche e sorte in forza di una vocazione, di una passione, di una predisposizione insita e la cui manifestazione massima si ha nella gratuità del dono.

L'analisi degli studi sul dono ci ha permesso di spostare l'attenzione dall'oggetto al soggetto e sul valore di legame che il mercato deve ormai recepire: la socialità secondaria dei sistemi funzionali come il mercato può essere davvero efficiente, solo se non estromette la socialità primaria e gratuita, della famiglia, del vicinato, dell'amicizia, dell'amore (M.A.U.S.S., 2010). Ne scaturisce un mercato arricchito di più dimensioni e

si contemplano un'impresa e un imprenditore che non fissano la *performance* economica come fine, bensì la persona e la cooperazione nell'obiettivo più grande di contribuire a uno sviluppo completo dell'uomo.

Nella **seconda parte**, si è approfondito il caso delle imprese e degli imprenditori civili aderenti al progetto dell'Economia di Comunione nella Libertà (EdC) sviluppato dalla fondatrice del Movimento dei Focolari Chiara Lubich, con lo svolgimento di una ricerca empirica della durata di tre mesi realizzata in Belgio e della quale richiamiamo in sintesi i principali risultati.

L'EdC può qualificarsi come quella “minoranza profetica” che intercetta e risponde alla necessità storica dell'umanità di una rivoluzione culturale, la quale per essere efficace deve avvenire principalmente in campo economico: con la sua “cultura del dare” apre alla fiducia e alla speranza, rispecchiando e risvegliando i valori della coscienza umana.

Gli imprenditori EdC analizzati⁶⁴ - che fanno riferimento al Polo produttivo Solidar sito nella piccola cittadina belga di Rotselaar - vivono la propria attività e indirizzano le relazioni nell'ottica del dono e del donarsi rispetto agli *stakeholder* con cui interagiscono, anche quelli immediatamente non vicini. Ad esempio, con la comunione degli utili suddivisi in tre parti: lo sviluppo dell'impresa, la formazione di “uomini nuovi” che sappiano diffondere pratiche nuove e gli indigenti; tali imprese si occupano altresì della periferia dei poveri in modo tale che nessuno venga emarginato, concorrendo a rendere possibile il bene comune e il sogno di una fratellanza universale.

È il fervore in tale sogno a spingere Koen Vanreusel, uno dei soci fondatori dell'azienda belga “Easykit”, a lavorare instancabilmente sin dagli albori dell'EdC per la diffusione della filosofia e delle pratiche tramite: la creazione di nuovi posti di lavoro, l'attenzione per l'ambiente, il “contagio” di altri imprenditori, il sostegno a progetti umanitari con il coinvolgimento dei propri dipendenti, l'organizzazione di *workshop* per gli studenti universitari e una qualità relazionale interna ed esterna piuttosto alta basata sulla comunione e sui suoi pilastri, quali: il dialogo, la fiducia e la reciprocità.

Lo stesso può affermarsi per le altre nove (9) aziende e imprenditori intervistati, alcune delle quali nonostante registrino delle perdite dovute ai primi anni di avviamento dell'attività, riescono comunque a mettere in pratica i principi EdC senza condividere al

⁶⁴Gli imprenditori che aderiscono al modello EdC sono più di 800 in tutto il mondo.

momento utili ma ponendo con successo al centro la persona, il “mettersi nei panni dell’altro”, un agire non strumentale, partecipativo, inclusivo, familiare, aperto e libero.

La libertà, primo respiro di ogni uomo, è una caratteristica importante dell’EdC in quanto l’adesione al progetto è spontanea, senza alcuna imposizione o clausola da inserire nei documenti ufficiali, e un mondo unito è possibile soltanto se ogni persona riesce a vivere liberamente in tutte le sue sfaccettature quella che è la sua vera natura.

Nel complesso, le aziende EdC studiate riescono a creare un clima interno di lavoro armonioso ed empatico e capace di superare anche i momenti di crisi, dimostrandosi *sostenibili* nel tempo e *sensibili* in maniera autentica ai bisogni psico-fisici dei lavoratori (anche nella predisposizione degli spazi di lavoro: l’arredamento, ecc.); ad instaurare delle relazioni di fiducia e aperte al dialogo con i soggetti esterni (offrendo un prodotto/servizio di qualità e rispettoso del benessere dei destinatari) e a mantenere un comportamento eticamente corretto verso l’ambiente e la legge (con un riguardo speciale ai problemi delle comunità vicine e lontane). Esse dimostrano concretamente che ci può essere una “contaminazione” tra la logica dell’economicità, la logica della solidarietà e la logica della comunione, da sempre ritenute incompatibili (Bruni e Gui, 2002), combinando la produzione economica e la produzione di beni relazionali, l’avere con l’essere, per il raggiungimento della felicità di ognuno e di tutti.

Le debolezze riscontrate nell’esperienza EdC belga possono ravvisarsi nell’adesione lenta e nell’aspetto comunicativo, nonostante crediamo che il bene si faccia propaganda da sé e non faccia rumore. Entrambe sembra siano dovute al legame con il Movimento dei Focolari e alla reticenza piuttosto diffusa in Belgio verso la religione cattolica. Si potrebbe pensare di attuare una comunicazione maggiore e più mirata che metta in risalto unicamente i principi EdC e al potenziamento degli strumenti già utilizzati quali i *workshop*, organizzandoli non solo per gli studenti universitari ma anche per gli altri imprenditori, da svolgersi all’interno del Polo così da poter fare vivere direttamente la semplicità, l’innovatività e l’universalità dello stile EdC. Altre soluzioni potrebbero essere le seguenti: *stage* rivolti agli studenti delle scuole superiori; la creazione di *partnership* con i soggetti pubblici per i progetti umanitari e di *reti* con chi condivide gli stessi valori per una concertazione sulla cultura dell’*outcome* e riconoscendo la biodiversità economica e sociale.

Un ulteriore appunto da fare riguarda la dimensione dell'*ascolto*, che emerge dai questionari come l'aspetto meno interiorizzato da parte dei dipendenti. Per tal motivo, si potrebbero porre in essere dei colloqui individuali periodici e delle verifiche generali *una tantum* come quella che ho condotto io durante l'indagine.

In conclusione, è possibile sostenere che l'EdC - con i suoi venticinque anni di conoscenza e di piena attività - costituisca una proposta valida e che consente di convalidare il paradigma dell'Economia Civile al fine di tracciare la via dell'inversione di rotta, ormai divenuta obbligatoria, verso lo sviluppo integrale e integrante degli uomini nella felicità.

BIBLIOGRAFIA

- AA. VV. (2011), *L'impresa e la sfida del bene comune*, FrancoAngeli, Milano.
- Antonelli V., Liberatore G. (2012), *Il bilancio d'esercizio. Teoria e casi*, FrancoAngeli, Milano.
- Araujo V. (1999), "Quale persona e quale società per l'economia di comunione?", in *Nuova Umanità*, XXI, 126, pp.621-630.
- Arendt H. (1991), *Tra passato e futuro*, Garzanti, Milano.
- Argiolas G. (2015), *Il valore dei valori*, Città Nuova, Roma.
- Aristotele, *Etica Nicomachea*.
- Axelrod R. (1985), *Giochi di reciprocità*, Feltrinelli, Milano.
- Baldarelli M.G. (2011), *Le aziende dell'economia di comunione. Mission, governance, accountability*, Città Nuova, Roma.
- Baldarelli M.G., Fortunati L.V. (2002), "Aspetti etici e sistema informativo nelle aziende dell'EdC, in Bruni L., Pelligra V. (a cura di), *Economia come impegno civile: relazionalità, ben-essere ed Economia di Comunione*, Città Nuova, Roma, pp.295-327.
- Bandini F., Ambrosio G. (2012), *Profit-non profit una partnership di valore*, FrancoAngeli Editore, Milano.
- Bassi A. (2000), *Dono e fiducia. Le forme della solidarietà nelle società complesse*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Bassi A. (2011), *Il valore aggiunto sociale del terzo settore. Verso un sistema di indicatori per la misurazione della performance delle imprese sociali*, QuiEdit, Verona.
- Bauman Z. (2005), *Vite di scarto*, Laterza, Roma-Bari.
- Bauman Z. (2006), *Vita liquida*, Laterza, Roma-Bari.
- Bauman Z. (2007), *Il disagio della postmodernità*, Mondadori Bruno, Milano.
- Bauman Z. (2008), *Consumo dunque sono*, Laterza, Roma-Bari.
- Bauman Z. (2010), *Amore liquido. Sulla fragilità dei legami affettivi*, Laterza, Roma-Bari.
- Bauman Z. (2011), Intervista: "Vite liquide: vivere felici e moderni" (disponibile al seguente link http://www.webethics.net/filosofando_vita_liquida).
- Bauman Z. (2012), "Times of Interregnum", *Ethics and Global Politics*, Vol. 5, n.1, pp. 49-56 (disponibile al seguente link <http://www.ethicsandglobalpolitics.net/index.php>).
- Becchetti L. (2009), *Oltre l'homo oeconomicus: felicità, responsabilità, economia delle relazioni*, Città Nuova, Roma.

Becchetti L., Galati M., Acquati G., Bonora T., Ferrari C., Iorio P., Ongaro E. (2014), "La Buona Organizzazione dell'Impresa Civile", *Short Paper n.2*, AICCON, (disponibile al seguente link http://www.aiccon.it/File/Short_Paper_2_2014.pdf).

Beck U. (1977), *Was ist Globalisierung? Irrtümer des Globalismus - Antworten auf Globalisierung*, Suhrkamp, Frankfurt am Main, traduzione italiana *Che cos'è la globalizzazione? Rischi e prospettive della società planetaria*, Carocci, Roma 1999.

Beck U. (1986), *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*, Frankfurt am Main, traduzione italiana *La società del rischio. Verso una seconda modernità*, Carocci Editore, Roma, 2000.

Beck U. (2008), *Conditio Humana: il rischio nell'età globale*, Laterza, Roma-Bari.

Beck U. (2012), "Il rischio globale che minaccia il capitalismo", in *Repubblica* (disponibile al seguente link <http://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2012/02/06/il-rischio-globale-che-minaccia-il-capitalismo.html>).

Beckett S. (1968), *Aspettando Godot*, traduzione di Carlo Fruttero, in *Teatro*, Einaudi, Torino.

Bernardi G. (1989), *Sistemi organizzativi aziendali*, Edizioni Libreria Progetto, Padova.

Besomi D., Rampa G. (2000), *Dal liberalismo al liberismo*, Giappichelli, Torino.

Bevilacqua P. (2014), *Pasolini. L'insensata modernità*, Jaca Book, Milano.

Blanchard O.J. (2009), *The Crisis: Basic Mechanisms and Appropriate Policies*, International Monetary Fund.

Boas F. (1966), "The Potlatch", in *Kwakiutl ethnography*, University of Chicago Press, Chicago, pp. 77-104.

Bonan E., Vigna C. (2004), *Etica del plurale: giustizia, riconoscimento, responsabilità*, Vita e Pensiero, Milano.

Bonazzi G. (2012), *Come studiare le organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.

Bordignon M. (1994), *Beni pubblici e scelte private: un'analisi senza l'homo oeconomicus*, Il Mulino, Bologna.

Borghi C. (1978), *Saggi sul problema religioso*, Città Armoniosa, Reggio Emilia.

Brennan G. (1996), "Selection and the currency of reward", in Robert Goodin, *The Theory of Institutional Design*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 256-275.

Bruni L. (2000), *L'economia di comunione: verso un agire economico a "misura di persona"*, Vita e Pensiero, Milano.

Bruni L. (2004), "Quando l'imprenditore di EdC è un po' artista", in Pelligra V., Ferrucci A. (a cura di), *Economia di comunione. Una cultura nuova*, Editoriale AIEC, Genova, pp.159-161.

Bruni L. (2004), *L'economia la felicità e gli altri. Un'indagine su beni e benessere*, Città Nuova, Roma.

Bruni L. (2005), "FELICITÀ, ECONOMIA E BENI RELAZIONALI", in *Nuova Umanità* XXVII, 159-160, pp. 543-565.

Bruni L. (2006), “La sfida della felicità, dei beni relazionali e della gratuità. Per uno sviluppo qualitativo”, (disponibile al seguente link [http://www.sfisp.it/Img/ARCHIVIO /documenti/bruni_2006_sfidafelicit.pdf](http://www.sfisp.it/Img/ARCHIVIO/documenti/bruni_2006_sfidafelicit.pdf)).

Bruni L. (2006), *Il prezzo della gratuità. Passi di vocazione*, Città Nuova, Roma.

Bruni L. (2006), *Reciprocità. Dinamiche di cooperazione, economia e società civile*, Mondadori, Milano.

Bruni L. (2007), *La ferita dell'altro: economia e relazioni umane*, Il Margine, Trento.

Bruni L. (2008), “L'economia di comunione di Chiara. Quando un carisma cambia anche l'economia”, in *Nuova Umanità* XXX, 177, pp.359-369.

Bruni L. (2010), “Reciprocità e gratuità dentro il mercato La proposta della Caritas in veritate”, in *Aggiornamenti sociali*, n.1, pp.38-44.

Bruni L. (2011), “Per un'economia capace di felicità. Spunti di riflessione provocazioni teoriche” (disponibile al seguente link <http://www.flars.net/edc/testi/Luigino-testi.pdf>).

Bruni L. (2012), *L'ethos del mercato. Un'introduzione ai fondamenti antropologici e relazionali dell'economia*, Mondadori, Milano.

Bruni L., Crivelli L. (2004), *Per una economia di comunione: un approccio multidisciplinare*, Città Nuova, Roma.

Bruni L., Gui B. (2002), “Quattro parole su economia e comunione”, in Bruni L., Pelligra V. (a cura di), *Economia come impegno civile: relazionalità, ben-essere ed Economia di Comunione*, Città Nuova, Roma, pp.213-226.

Bruni L., Pelligra V. (2002), *Economia come impegno civile: relazionalità, ben-essere ed economia di comunione*, Città Nuova, Roma.

Bruni L., Smerilli A. (2006), “Il prezzo di Socrate: la selezione del personale nelle Organizzazioni a Movimento Ideale”, *Working Paper n. 36*, AICCON (disponibile al seguente link <http://www.aiccon.it/file/convdn/n.36.pdf>).

Bruni L., Smerilli A. (2010), *La leggerezza del ferro. Un'introduzione alla teoria economica delle Organizzazioni a Movimento Ideale*, Vita e Pensiero, Milano.

Bruni L., Zamagni S. (2004), *Economia Civile, Efficienza, equità, felicità pubblica*, Il Mulino, Bologna.

Caillé A. (1994), *Il Terzo Paradigma. Antropologia filosofica del dono*, Bollati Boringhieri, Torino.

Caillé A. (2000), *L'antropologie du don*, Desclée de Brouwer, Paris.

Campelli E. (1996), “Metodi qualitativi e teoria sociale”, in Cipolla C., De Lillo A. (a cura di), *Il sociologo e le sirene. La sfida dei metodi qualitativi*, FrancoAngeli, Milano, pp.17-34.

Campesi G. (2009), “Rischio e sicurezza nella società globale. A proposito dell'ultimo libro di Ulrich Beck”, in *Studi sulla questione criminale*, IV, n.9, pp. 107-118.

- Cantril H. (1965), *The patterns of Human Concerns*, New Brunswick, Rutgers University Press, NJ.
- Cassirer E. (1978), *Storia della filosofia moderna*, Einaudi, Torino, vol. II.
- Chanial P. (2011), *Homo donator. Come nasce il legame sociale*, Il Nuovo Melangolo, Genova.
- Cillerai L. (2004), "Impresa EdC: comunità di persone e risorse immateriali", in Pelligra V., Ferrucci A. (a cura di), *Economia di comunione. Una cultura nuova*, Editoriale AIEC, Genova, pp.190-192.
- Cipolla C. M. (1974), *Storia economica dell'Europa preindustriale*, Il Mulino, Bologna.
- Corbetta P. (1999), *Metodologie e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.
- Covell M. (1985), "Ethnic conflict, representation and the state in Belgium", in Brass P.R. (ed.), *Ethnic Groups and the State*, Croom Helm, London, pp.275-295.
- Cozzi T., Zamagni S. (2004), *Principi di economia politica*, Il Mulino, Bologna.
- Crivelli L. (2002), "Quando l' homo oeconomicus diventa reciprocans", in Bruni L., Pelligra (a cura di), *Economia come impegno civile: relazionalità, ben-essere ed Economia di Comunione*, Città Nuova, Roma, pp.21-43.
- De Mandeville (2012, edizione originale 1714), *La favola delle api: Vizi privati e pubbliche virtù*, BUR, Milano.
- Derrida J. (1991), *Donner le temps*, Editioni Galilée.
- Donati P. (1986), *Introduzione alla sociologia relazionale*, FrancoAngeli, Milano.
- Easterlin R. (1974), "Does Economic Growth Improve Human Lot? Some Empirical Evidence", in *Nation and households in economic growth*, vol.89, pp.89-125.
- Easterlin R. (2004), "Per una migliore teoria del benessere", in Bruni L., Porta P.L. (a cura di), *Felicità ed economia, Quando il benessere è ben vivere*, Guerini Editore, Milano, pp.31-74.
- Fantoni V. (2009), *Modernità, postmodernità e morale*, Aula7activa-Aguae.
- Ferrucci A. (2002), "Il progetto di Economia di Comunione" (disponibile al seguente link <http://edc-online.org/en/publications/pdf-documents/saggi-1/548-02-04-aggiornamenti-sociali-ferrucci/file.html>).
- Fois C., Martina A. (2009), *Cambio marcia. Oltre gli obiettivi a breve per durare a lungo*, FrancoAngeli, Milano.
- Fondazione Hume (2015), *Disuguaglianza economica in Italia e nel mondo*, (disponibile al seguente link <http://www.ilsole24ore.com/pdf2010/Editrice/ILSOLE24ORE/ILSOLE24ORE/Online/OggettiCorrelati/Documenti/Notizie/2015/04/Hume.pdf>).
- Fontana F. (1993), *Il sistema organizzativo aziendale*, FrancoAngeli, Milano.
- Frank R. (1999), *Luxury fever*, New York.

- Freman R.E. (1984), *Strategic Management: a Stakeholder approach*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Frey B. (1997), *Not just for money: An Economic Theory of Personal Motivation*, Edward Elgar, Northampton (edizione italiana 2005, *Non solo per denaro*, Mondadori, Milano).
- Gagliardi P. (1995), *Le imprese come culture: nuove prospettive di analisi organizzativa*, ISEDI, Torino.
- Garin E. (1994), *L'umanesimo italiano*, Laterza, Roma-Bari.
- Genovesi A. (1824), *Lezioni di commercio o sia di economia civile*, Società Tipografica dei Classici italiani, Milano.
- Giovanni Paolo II (1991), *Lettera enciclica Centesimus annus*, La Santa Sede.
- Godbout J. (1993), *Lo spirito del dono*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Godbout J. (2008), *Quello che circola tra noi. Dare ricevere e ricambiare*, Vita e Pensiero, Milano.
- Golin E., Parolin G. (2003), *Per un'impresa a più dimensioni. Strategie e bilancio secondo il metodo Rainbowscore*, Città Nuova, Roma.
- Gorz A. (1992), *Metamorfosi del lavoro. Critica della ragione economica*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Gorz A. (2009), *Ecologica*, Jaca Book, Milano.
- Grevin A. (2015), Intervento al Convegno EdC di Nairobi "EdC e governance di comunione tra già e non ancora".
- Gui B. (1987), "Elements pour une definition d'economie communautaire", in *Notes et documents*, 19-20, pp.32-42.
- Gui B. (2003), "NONPROFIT E BENI RELAZIONALI: UN RAPPORTO PRIVILEGIATO", *Impresa sociale*, n.67, pp.47-56.
- Gui B. (2004), "L'imprenditore? Un prezioso ragionevole sognatore", in Pelligra V., Ferrucci A. (2004), *Economia di comunione. Una cultura nuova*, Editoriale AIEC, Genova, pp.198-199.
- Hatch M. J. (2013), *Teoria dell'organizzazione*, Il Mulino, Bologna.
- Héhaff M. (2006), *Il prezzo della verità. Il dono, il denaro, la filosofia*, Città Aperta, Troina (Enna).
- Helliwell J., Layard R., Sachs J. (2015), *World Happiness Report 2015* (disponibile al seguente link <http://worldhappiness.report/wp-content/uploads/sites/2/2015/04/WHR15.pdf>).
- Helliwell J., Layard R., Sachs J. (2016), *World Happiness Report 2016* (disponibile al seguente link http://worldhappiness.report/wp-content/uploads/sites/2/2016/03/HR-V1_web.pdf).
- Hicks J. (1941), *Education in Economics*, Manchester Statistical Society, Manchester.
- Hirsch F. (2001, edizione originale 1977), *I limiti sociali allo sviluppo*, Bompiani, Milano.

- Hopkins E., Kornienko T. (2004), "Running to keep in the same place: consumer choice as a game of status", in *American Economic Review*, vol. 94, n. 4, pp.1085-1107.
- Horkheimer M. (1969), *Eclisse della ragione*, Einaudi, Torino.
- Iagulli P. (2009), "La sociologia della persona", in *Sociologia: Rivista Quadrimestrale di Scienze Storiche e Sociali*, n.2, pp.135-140.
- Jankélévitch V. (1995), *Pensare la morte?*, Cortina, Milano.
- Kagel J.H., Roth A.E (1995), *The handbook of experimental economics*, Princeton University Press, Princeton.
- Kahneman D. (2004), "La Felicità oggettiva", in Bruni L., Porta P.L., (a cura di), *Felicità ed economia, Quando il benessere è ben vivere*, Guerini Editore, Milano, pp.75-113.
- Kuhn T. (1978), *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Einaudi, Torino.
- Kvale S. (1992), *Psicology and Postmodernism*, SAGE Publications Lt, London.
- Lanza G. (2015), *La misurazione della disuguaglianza economica. Approcci, metodi e strumenti*, FrancoAngeli, Milano.
- Levitt T. (1983), "The Globalisation of Markets", *Harvard Business Review* (disponibile al seguente link <https://hbr.org/1983/05/the-globalization-of-markets>).
- Lieberman M., Hall E. R. (2010), *Principi di economia*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna.
- Lombardi R. (2002), *Verso una nuova Eco-nomia. Sostenibilità ambientale, Competence e Resilienza d'impresa*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna.
- Longhitano T. (2006), *Il dono che redime. Il legame tra l'Antropologia filosofica e la Teologia mistica*, Aracne, Roma.
- Lubich C. (1999), *Colloqui con i Gen (1970-1974)*, Città Nuova, Roma.
- Lubich C. (2000), "La notte di stelle e lacrime: tutto vince l'amore. Chiara agli studenti del College Maria sede della Sapienza" (disponibile al seguente link <http://www.centrochiaralubich.org/it/documenti/video/167-la-notte-di-stelle-e-lacrime.html>).
- Lubich C. (2001), *L'economia di comunione. Storia e profezia*, Città Nuova, Roma.
- Lubich C. (2002), *Una via nuova. La spiritualità dell'unità*, Città Nuova, Roma.
- Lubich C. (2006), *La dottrina spirituale. Verso l'unità*, Città Nuova, Roma.
- Lucchetti R. (2008), *Di duelli, scacchi e dilemmi. La teoria matematica dei giochi*, Mondadori, Milano.
- Liotard F. (1979), *La condition postmoderne*, Les Editions de Minuit, Paris.
- M.A.U.S.S. (2010), "Il paradigma ibrido del dono tra scienze sociali e filosofia. Alain Caillé e la Revue du Mauss", *Revue du Mauss* (disponibile al seguente link http://www.journaldumauss.net/IMG/article_PDF/article_683.pdf).

- Machiavelli N. (1992, edizione originale 1513), *Tutte le opere*, Sansoni, Firenze.
- Maggiolini P. (2012), *Ciò che è bene per la società è bene per l'impresa. Una rivisitazione di teorie e prassi della Responsabilità Sociale d'Impresa*, Franco Angeli, Milano.
- Malinowski B. (2001, edizione originale 1922), *Argonauti del Pacifico occidentale. Riti magici e vita quotidiana nella società primitiva*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Mankiw N.G. (2007), *Principi di economia. Microeconomia*, Zanichelli, Bologna.
- Marcuse H. (1991), *L'uomo a una sola dimensione*, Einaudi, Torino.
- Matacena A. (2007), "Accountability e social reporting nelle imprese sociali", in *Impresa sociale*, n. 1, pp. 13-39.
- Mauss M. (1965), *Teoria generale della magia e altri saggi*, Einaudi Editore, Torino.
- Mauss M. (2000, edizione originale 1923), *Saggio sul dono. Forma e motivo dello scambio nelle società arcaiche*.
- Memoli R., Saporiti A. (1995), *Disegno della ricerca e analisi dei dati*, EUROMA, Roma.
- Merton R.K. (1968), "The Matthew Effect in Science", in *Science*, n.159 (3810), pp. 56-63.
- Milanovic B. (2007), *Mondi divisi. Analisi della disuguaglianza globale*, Mondadori, Milano.
- Minestrone L. (2006), *Comprendere il consumo: società e cultura dai classici al postmoderno*, FrancoAngeli, Milano.
- Molteni M. (2009), "Le imprese a movente ideale", in Bruni L., Zamagni S. (2009), *Dizionario di Economia Civile*, Città Nuova, Roma, pp.65-75.
- Mongardini C., Maniscalco M.L. (1989), *La sociologia del postmoderno*, Bulzoni, Roma.
- Mutti A. (1998), *Capitale sociale e sviluppo. La fiducia come risorsa*, Il Mulino, Bologna.
- MYRIA - Centre fédéral Migration (2016), *La migration en chiffres et en droits 2016* (disponibile al seguente [link http://www.myria.be/fr/publications/la-migration-en-chiffres-et-en-droits-2016](http://www.myria.be/fr/publications/la-migration-en-chiffres-et-en-droits-2016)).
- Napoli L. (2007), *La società dopo-moderna. Dal rischio all'emergenza*, Morlacchi Editore, Perugia.
- Napoli M. (2003), *Principio di sussidiarietà. Europa, Stato sociale, Vita e Pensiero*, Milano.
- Negri Zamagni V. (2005), Intervento alla lezione inaugurale del III Master "Management e Responsabilità Sociale d'Impresa" (disponibile al seguente [link http://oikonomia.it/old/pages/2006/2006_febbraio/studi_1.htm](http://oikonomia.it/old/pages/2006/2006_febbraio/studi_1.htm)).
- Nietzsche F. (1992, edizione originale 1888), *La Volontà Di Potenza*, Bompiani, Milano.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- Nordhaus W. D., Samuelson P. A. (2001), *Economia 17edizione*, McGraw-Hill, Milano.

Nussbaum M. (2004, edizione originale 1986), *La fragilità del bene. Fortuna ed etica nella tragedia e nella filosofia greca*, Il Mulino, Bologna.

Nussbaum, M. (2002), *Giustizia sociale e dignità umana. Da individui a persone*. Il Mulino, Bologna.

Olivetti A. (1960), *Città dell'uomo*, Edizioni di comunità, Roma.

Oxfam (2016), *Un'economia per l'1%* (disponibile al seguente link http://www.oxfamitalia.org/wp-content/uploads/2016/01/Rapporto-Oxfam-Gennaio-2016_-Un-Economia-per-lunopercento.pdf).

Paglione M.L., Serafim M.C. (2010), “Quale sviluppo di comunione? L'Economia di Comunione e la sua idea di realizzazione umana”, in *Nuova Umanità*, n. XXXII (2010/6) 192, pp.703-723.

Paglione M.L., Serafim M.C. (2011), “Agire agapico come categoria sociologica significativa per l'analisi di fenomeni economici. Alcuni spunti a partire dall'osservazione dell'Economia di Comunione nella Libertà”, in AA. VV. (2011), *Sociologia: Rivista quadrimestrale di Scienze Storiche e Sociali*, n.3, pp.71-77.

Pantaleoni M. (1970), *Principi di economia pura*, Cedam, Padova.

Pelligra V. (2008), “Fiducia e produttività: sulla natura relazionale dell'agire economico” (disponibile al link http://people.unica.it/vittoriopelligra/files/2008/09/Fiducia_Sindacali_smo_noteOK.pdf).

Pelligra V., Ferrucci A. (2004), *Economia di comunione. Una cultura nuova*, Editoriale AIEC, Genova.

Pellizzari F. (2008), *Lo sviluppo economico. Principi e indicatori*, V&P, Milano.

Pigou A. C. (1960), *Economia del benessere*, UTET, Torino.

Polanyi M. (1966), *The Tacit Dimension*, Anchor Books, New York.

Profili S. (2004), *Il knowledge management. Approcci teorici e strumenti gestionali*, FrancoAngeli, Milano.

Pugliese A. (2008), *Percorsi evolutivi della corporate governance Il ruolo del consiglio di amministrazione dall'agency theory a una prospettiva di contingency*, Cedam, Padova.

Pugno M. (2004), “Più ricchi di beni, più poveri di rapporti interpersonali, in Bruni L., Porta P.L. (a cura di), *Felicità ed economia, Quando il benessere è ben vivere*, Guerini Editore, Milano, pp.192-216.

Pulselli F.M., Bastianoni S., Marchettini N., Tiezzi E. (2011), *La Soglia della Sostenibilità - ovvero quello che il PIL non dice*, Donzelli, Roma.

Robbins L. (1948), *Essay on the Nature and Significance of Economic Science*, Macmillan, London.

Sachs J. D. (2015), *L'era dello sviluppo sostenibile*, EGEA S.p.A., Milano.

Sandel M. (2015), *Giustizia. Il nostro bene comune*, Feltrinelli Editore, Milano.

Scalvini F. (1989), Relazione contenuta negli Atti di Convegno, fasc.2, Assemblea organizzativa Federsolidarietà.

Schein H.E. (1985), *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Schein H.E. (2000), *Culture d'impresa*, Raffaello Cortina Editore, Milano.

Schon D. (1983), *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, Basic Books, New York.

Scitovsky T. (1976), *The Joyless Economy: An Inquiry into Human Satisfaction and Consumer Dissatisfaction*, Oxford University Press, Oxford.

Scitovsky T. (1996), "My own criticism of Joyless economy", in *Critical Review*, n.10, pp.595-605.

Sen A. (1986), "Sciocchi razionali: una critica dei fondamenti comportamentistici della teoria economica" in *Scelta, Benessere, Equità*, Il Mulino, Bologna, pp.167-168.

Sen A. (2009), *The idea of Justice*, The Belknap Press OF Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

Sen A. (2010), *Etica ed economia*, Laterza, Roma-Bari.

Sennett R. (2003), *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Feltrinelli, Milano.

Sini C. (2011), *Del vivere bene*, Jaca Book, Milano.

Smerilli A. (2007), "We-rationality. Per una teoria non individualistica della cooperazione", in *Economia Politica*, n.24, pp.407-425.

Smith A. (1975, edizione originale 1776), *La ricchezza delle nazioni*, Utet, Torino.

Smith A. (1985 [1759]), *Teoria dei sentimenti morali*, Rizzoli, Milano.

Stiglitz J.E., Sen A., Fitoussi J.P. (2009), *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress* (disponibile al seguente link <http://www.comitatoscientifico.org/temi%20SD/documents/Il%20Rapporto%20Stiglitz.pdf>).

Stoleru L. (1986), "Le chômage de prospérité", in *Le Monde*.

Sudgen R. (1993), "Thinking as a Team: Towards an Explanation of Nonselfish Behavior", *Social Philosophy and Policy*, n.10, pp 69-89.

Sudgen R. (2002), "Beyond Sympathy and Empathy: Adam Smith's concept of fellow feeling", in *Economics and Philosophy*, vol.18, n.1, pp.63-87.

Taras R. (2013), *Challenging Multiculturalism. European models of diversity*, Edimburgh University Press, Edimburgh.

Taylor M. (1987), *The Possibility of Cooperation*, Cambridge University Press, Cambridge.

Tönnies F. (2011), *Comunità e società*, Laterza, Roma-Bari.

- Toscano A.M. (2006), *Introduzione alla sociologia*, FrancoAngeli, Milano.
- Tripodina C. (2013), *Il diritto a un'esistenza libera e dignitosa: Sui fondamenti costituzionali del reddito di cittadinanza*, Giappichelli Editore, Torino.
- Tylor E.B. (1871), *Primitive Culture: Researches Into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom*, Vol.1, J. Murray, London.
- Uhlaner C. (1989), "Relational Goods and Participation: Incorporating sociability into a theory of rational action", in *Public Choice*, vol.62, n.3, pp.253-285.
- Vattimo G. (1985), *La fine della modernità*, Garzanti, Milano.
- Vattimo G. (1990), *En torno a la Postmodernidad*, Anthropos Editorial del Hombre, Barcelona.
- Veblen T.B. (1971, edizione originale 1899), *La teoria della classe agiata*, Einaudi, Torino.
- Vico G. (2008, edizione originale 1836), *Scienza Nuova*, Biblioteca Universale Rizzoli.
- Zamagni (2003), "Per un'economia civile nonostante Hobbes e Mandeville", in *Oikonomia*, 3, pp. 11-23 (disponibile al seguente link http://oikonomia.it/old/pages_/2003/2003ottobre/studi_2.htm).
- Zamagni S. (2006), "Per la ripresa del dialogo tra Economia ed Etica", *Working Paper n.27*, AICCON.
- Zamagni S. (2008), "La lezione e il monito di una crisi annunciata", *Working Paper n.56* (disponibile al seguente link <http://www.aiccon.it/file/convd/doc/wp56.pdf>).
- Zamagni S. (2013), "Una crisi di senso, dunque di direzione" (disponibile al seguente link http://www.aiccon.it/ricerca_scheda.cfm?wid=298&archivio=C).
- Zamagni S. (2013), *Impresa responsabile e mercato civile*, Il Mulino, Bologna.
- Zamagni S. (2013), Intervento tenuto all'Uditorium Stefanini.
- Zamagni S. (2016), Tre motivi per favorire il più possibile l'impresa sociale nel nostro Paese (disponibile al seguente link <http://www.vita.it/it/article/2016/05/31/tre-motivi-per-favorire-il-piu-possibile-limpresa-sociale-nel-nostro-p/139623>).

SITOGRAFIA

- <http://ec.europa.eu>
- <http://thecompanycube.org>
- <http://www.assurfinance-eghezee.be>
- <http://www.astratec.be>
- <http://www.avinspire.be>
- <http://www.bast.coop>

<http://www.bea.gov>
<http://www.belgium.be>
<http://www.bloomberg.com>
<http://www.dvvoverpelt.be>
<http://www.Easykit.be>
<http://www.edc-online.org>
<http://www.euromoney.com>
<http://www.footprintnetwork.org>
<http://www.justiceharvard.org>
<http://www.larainbow.it>
<http://www.lehman.com>
<http://www.oecdbetterlifeindex.org>
<http://www.tergon-buerostuhl.ch/ergonomische-buerostuehle.html>
<http://www.un.org>
<https://hbr.org>
<https://panamapapers.icij.org>
<https://www.oxfam.org>
<https://www.sylvesterproductions.be>

ALLEGATO A



**Alma Mater Studiorum
University of Bologna
Master of Social Economics
Campus of Forlì**

INTERVIEW – MANAGER

1. Perché ha deciso di aderire all'Economia di Comunione?
2. Come realizza praticamente la Cultura del Dare all'interno e all'esterno della Sua azienda?
3. Ci sono stati dei periodi di crisi per la Sua azienda che è riuscito a superare grazie ai valori/fiducia dell'EdC?
4. Come diffondete la cultura EdC?
5. Come si realizza la reciprocità nella Sua Azienda?
6. Ha mai pensato di abbandonare l'EdC?

1. Why did you decide to join to the Economy of Communion?
2. How do you implementing the “Culture of Giving” in your company?
3. Have there been the crisis periods for your company? Were you able through them thanks the EoC values?
4. How do you diffuse the Economy of Communion?
5. How does the reciprocity implement in your company?
6. Have you ever considered to leave the EoC?

ALLEGATO B



**Alma Mater Studiorum
University of Bologna
Master of Social Economics
Campus of Forlì**

Survey to be filled by Manager

Dear Madam/ Sir,

my name is Alberti Antonella and I am an Italian Social Economics student at the University of Bologna (Campus of Forlì).

This is my second and last year and I am preparing my master's thesis on "*Civil Economy&Economy of Communion*". So that is why I have prepared this survey for the EoC companies/managers. This is designed to investigate the quality of internal and external relationships in a company that shares EoC values and then, to be able to measure their added value to business activities also in economic terms.

I thank you in advance for the time and I can assure you the data provided will only be used for academic purposes.

Sincerely,

Antonella Alberti

Survey 2015

SECTION A – GENERAL DATA

Please answer the following statements and if possible, provide some details.

COMPANY DATA

A1. COMPANY NAME

A2. LEGAL FORM

A3. YEAR OF INCORPORATION

A4. Does your company join the EoC?

Yes	No

A5. If yes, specify in which year the company joined the EoC.

A6. HEADQUARTER (if there are, other offices)

A7. CORE BUSINESS

A8. VISION AND MISSION

A9. VALUES

A10. SIZE (if possible, over the last three years)

	NUMBER OF MEMBERS	NUMBER OF EMPLOYEES
20 ..		
20 ..		
20 ..		

A11. ECONOMIC AND FINANCIAL DATA (if possible, over the last three years)

	Capital	Amount of revenues	Net income of the year
20 ..			
20 ..			
20 ..			

- Specify the revenues structure of your company.

- According to you, which of the following scores best describes the positive effects on revenues obtained by joining the EoC?

Low	Weak	Enough	Good	Excellent
1	2	3	4	5

- According to you, which of the following scores best describes the evolution of net income obtained by joining the EoC?

Low	Weak	Enough	Good	Excellent
1	2	3	4	5

MANAGEMENT DATA

A12. How many members are part of the management?

A13. AGE

A14. GENDER

A15. Are you a member of EoC?

Yes	No

A16. If yes, specify in which year you joined the EoC.

A17. Have you a religious background?

Yes	No

A18. Has your commitment of EoC really had impact on the management of your company?

Not at all	Slightly	Moderately	Very	Extremely
1	2	3	4	5

- If possible, specify in what.

SECTION B – BUSINESS & INTERNAL STAKEHOLDERS

Please answer the following statements and if possible, provide some details.

B1. How often are the employees involved in the business decisions?

Never	Rarely	Sometimes	Regularly	Always
1	2	3	4	5

B2. How do you evaluate your trust relationship with the employees?

Insufficient	Weak	Sufficient	Good	Excellent
1	2	3	4	5

B3. Do you think your employees are involved in the "Culture of Giving"?

Not at all	Slightly	Moderately	Very	Extremely
1	2	3	4	5

B4. To what degree is the company able to promote group work?

Not at all	Slightly	Moderately	Very	Extremely
1	2	3	4	5

B5. Do you implement training activities for your employees?

Never	Rarely	Sometimes	Regularly	Always
1	2	3	4	5

B6. Evaluate the business environment (cleanness, tidiness, etc.).

Inadequate	Poor	Decent	Good	Excellent
1	2	3	4	5

B7. How often are economic supports offered to employees with problems?

Never	Rarely	Sometimes	Regularly	Always
1	2	3	4	5

B8. How often do you spend time listening to your employees?

Never	Rarely	Sometimes	Regularly	Always
1	2	3	4	5

B9. How is the automation level in your company?

Very low	Low	Medium	High	Very high
1	2	3	4	5

B10. In your company, are there disadvantaged and disabled employees?

Yes	No	How many

B11. Where and with whom do you discuss about the FORMAL strategies of your company?

B12. Where and with whom do you discuss about the INFORMAL strategies of your company?

B13. Do your employees know that the company/management join the EoC?

Yes	No

- If not, why?

- If yes, what do your employees think about the EoC?

SECTION C – BUSINESS & EXTERNAL STAKEHOLDERS

Please answer the following statements and if possible, provide some details.

C1. In relation with your competitors, how do you evaluate the product competitiveness?

Low	Weak	Enough	Good	Excellent
1	2	3	4	5

C2. A transparency principle of Marketing says that the product must be presented with the true value after a fair price comparison with competitors. Do you agree?

Not at all	Slightly	Moderately	Very	Extremely
1	2	3	4	5

C3. Is the product also used by the employees' families?

Never	Rarely	Sometimes	Regularly	Always
1	2	3	4	5

C4. Is there a review of external perception about the company (customers, partners, users, etc.)?

Never	Rarely	Sometimes	Regularly	Always
1	2	3	4	5

C5. Evaluate the relations with:	Insufficient	Weak	Sufficient	Good	Excellent	Remarks
- CLIENTS/CUSTOMERS	1	2	3	4	5	
- SUPPLIERS	1	2	3	4	5	
- COMPETITORS	1	2	3	4	5	
- PUBLIC AUTHORITIES	1	2	3	4	5	
- FINANCIAL INSTITUTIONS	1	2	3	4	5	
- OTHER COMPANIES EoC	1	2	3	4	5	
- NONPROFIT ORGANISATIONS	1	2	3	4	5	
- COMMUNITY	1	2	3	4	5	
- ACADEMICS	1	2	3	4	5	
- TRADE UNIONS	1	2	3	4	5	
- PROFESSIONAL ORGANISATIONS	1	2	3	4	5	

C6. According to you, have the relations with these external stakeholders improved by joining EoC?

Yes	No

- How?

C7. Do your external stakeholder are involved in the "Culture of Giving"?

Not at all	Slightly	Moderately	Very	Extremely
1	2	3	4	5

C8. Have your activities/programmes as good practice been imitated by other companies?

Yes	No

C9. In the last years, did you organise EoC events for the Community?

Yes	No

C10. Do your external stakeholders know that the company/management join the EoC?

Yes	No

- If not, why?

- If yes, what do your external stakeholders think about the EoC?

SECTION D – BUSINESS & ENVIRONMENT

Please answer the following statements and if possible, provide some details.

D1. Define the impact of production/services on the environment.

Very low	Low	Medium	High	Very high
1	2	3	4	5

D2. What is the importance of eco-friendly practices in your company?

Low	Weak	Sufficient	Good	Excellent
1	2	3	4	5

D3. Do your employees response to the eco-friendly practices (do they participate in active way)?

Low	Weak	Sufficient	Good	Excellent
1	2	3	4	5

D4. Do you think that your employees apply the eco-friendly practices at home too?

Yes	No

D5. Do you promote energy saving and the use of renewable energy in the company?

Never	Rarely	Sometimes	Regularly	Always
1	2	3	4	5

D6. Does the company make an Environmental Balance?

Yes	No

SECTION E – BUSINESS & ETHICS

Please answer the following statements and if possible, provide some details.

E1. It is important to create a community of mutually helping members. Do you agree?

Not at all	Slightly	Moderately	Very	Extremely
1	2	3	4	5

E2. Evaluate the application of the following concepts in the management of your company:	Low	Weak	Enough	Good	Excellent	Remarks
- attention to the well-being of employees	1	2	3	4	5	

- assessment of continuous increase of quality	1	2	3	4	5	
- organisation/participation in events that improve members' values to the company values	1	2	3	4	5	

E3. Do you think that your organisational structure is appropriate to achieve EoC purposes?

Not at all	Slightly	Moderately	Very	Extremely
1	2	3	4	5

E4. How often are the management objectives set?

Less often	Yearly	Each 6 Months	Each 3-4 Months	Monthly
1	2	3	4	5

E5. Are reports of management meetings shared with employees?

Never	Rarely	Sometimes	Regularly	Always
1	2	3	4	5

E6. Do you apply an Ethical Code?

Yes	No

E7. According to EoC criteria for profit sharing, how do you divide the profit/dividends between the following items? (percentage):

- CULTURAL EDUCATION	
- HELP TO THE POORER	

- BUSINESS DEVELOPMENT	
------------------------	--

SECTION F – BUSINESS & QUALITY OF LIFE AND PRODUCTION

Please answer the following statements and if possible, provide some details.

F1. Today it is essential to focus the system of production on the “person”, in order to develop and sustain the intangibles elements (relationships) inside the company. Do you agree?

Not at all	Slightly	Moderately	Very	Extremely
1	2	3	4	5

F2. To what extent are the respect of law and contractual obligations important?

Not at all	Slightly	Moderately	Very	Extremely
1	2	3	4	5

F3. Do you think it is important that your employees know the reason of introduction of rules for respecting them?

Not at all	Slightly	Moderately	Very	Extremely
1	2	3	4	5

F4. According to you, do the employees feel involved in the work?

Not at all	Slightly	Moderately	Very	Extremely
1	2	3	4	5

F5. How important is for you the concept of "being in someone else's shoes"?

Not at all	Slightly	Moderately	Very	Extremely
1	2	3	4	5

F6. Are the employees and their families invited to take part in social events?

Never	Rarely	Sometimes	Regularly	Always
1	2	3	4	5

F7. Have you ever had the opportunity to help the community or those in need?

Never	Rarely	Sometimes	Regularly	Always
1	2	3	4	5

F8. Should the occasion arise, would you do it?

Yes	No

F9. How do you control the production process?

Please provide some weaknesses in the EoC and suggestions through them.

CODE-BOOK SURVEY MANAGER

SEZIONE B – AZIENDA E SOGGETTI INTERNI

B10.

Nell’Azienda, ci sono dipendenti disabili o che rientrano nella categoria dei soggetti svantaggiati?	CODICE
n.r.	99
SI	1
NO	2

B11.

Dove (in che organismo) e con chi discute delle strategie FORMALI?	CODICE
n.r.	99
Altri imprenditori che aderiscono all’Economia di Comunione - Colleghi	1
Famiglia	2
Soci	3
Soci e dipendenti	4

B12.

Dove (in che organismo) e con chi discute delle strategie INFORMALI?	CODICE
n.r.	99
Altri imprenditori che aderiscono all’Economia di Comunione - Colleghi	1
Famiglia	2
Soci-amministratori	3
Soci e dipendenti	4
Soci e responsabili di filiale	5

B13.

I dipendenti sono a conoscenza dell'adesione dell'azienda/management all'EdC?	CODICE
n.r.	99
SI	1
NO	2

SEZIONE C – AZIENDA E SOGGETTI ESTERNI

C6.

Secondo Lei, le relazioni con i soggetti esterni sono migliorare dopo l'adesione all'EdC?	CODICE
n.r.	99
SI	1
NO	2

C8.

Le attività/progetti svolti o sviluppati all'interno della Sua Azienda sono stati imitate da altre aziende?	CODICE
n.r.	99
SI	1
NO	2

C9.

Negli ultimi anni, ha organizzato degli eventi sull'EdC rivolti alla comunità?	CODICE
n.r.	99
SI	1
NO	2

C10.

I soggetti esterni sono a conoscenza che l'Azienda/management aderisce all'EdC?	CODICE
--	---------------

n.r.	99
SI	1
NO	2

SEZIONE D – AZIENDA E AMBIENTE

D4.

Pensa che i dipendenti applichino tali pratiche anche a casa?	CODICE
n.r.	99
SI	1
NO	2

D6.

La Sua Azienda redige un Bilancio Ambientale?	CODICE
n.r.	99
SI	1
NO	2

SEZIONE E – AZIENDA ED ETICA

E6.

La Sua Azienda applica un Codice Etico?	CODICE
n.r.	99
SI	1
NO	2

SEZIONE F – AZIENDA E QUALITÀ DELLA VITA E DELLA PRODUZIONE

F8.

Se capitasse, lo fareste?	CODICE
n.r.	99

SI	1
NO	2

ALLEGATO C



**Alma Mater Studiorum
University of Bologna
Master of Social Economics
Campus of Forlì**

Survey to be filled by Employee

Dear Madam/ Sir,

my name is Alberti Antonella and I am an Italian Social Economics student at the University of Bologna (Campus of Forlì). This is my second and last year and I have prepared this survey for my master's thesis. This is designed to investigate the quality of internal relationships in the company and to obtain information about employees' view and opinions.

Your participation in the survey is voluntary and anonymweous.

I thank you in advance for the time and I can assure you the data provided will only be used for academic purposes.

Sincerely,

Antonella Alberti

SECTION A - GENERAL INFORMATION

A1. AGE

A2. GENDER

A3. LEVEL OF EDUCATION

A4. POSITION

A5. How long have you worked in this company?

SECTION B – EMPLOYEE SATISFACTION

Please answer the following statements.

ITEM	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
B1. I feel encouraged to come up with new and better ways of doing things.	1	2	3	4	5
B2. I have the tools and resources to do my work well.	1	2	3	4	5
B3. On my work, I have clearly defined quality goals.	1	2	3	4	5
B4. My work makes good use of my skills and abilities.	1	2	3	4	5
B5. Management visibly demonstrates a commitment to quality.	1	2	3	4	5
B6. I am satisfied with the information that I receive from management.	1	2	3	4	5

B7. Considering everything, I am satisfied with my work.	1	2	3	4	5
B8. I am satisfied with the opportunity to grow in this company.	1	2	3	4	5
B9. Management looks to me for suggestions and leadership.	1	2	3	4	5
B10. My job makes a difference in the lives of others.	1	2	3	4	5
B11. I receive adequate opportunity to interact with other employees.	1	2	3	4	5
B12. I feel personally connected to your organization's values.	1	2	3	4	5
B13. I am satisfied with my salary compared to the work.	1	2	3	4	5
B14. I am satisfied with my working hours.	1	2	3	4	5
B15. Management encourages me to be my best.	1	2	3	4	5
B16. I am satisfied with the balance between personal and professional life.	1	2	3	4	5

B17. Do you feel involved in business decisions?

Never	Rarely	Sometimes	Regularly	Always
1	2	3	4	5

B18. How do you evaluate your trust relationship with the management?

Insufficient	Weak	Sufficient	Good	Excellent
1	2	3	4	5

B19. How often do the management spend time listening to employees?

Never	Rarely	Sometimes	Regularly	Always
1	2	3	4	5

B20. Does the management organise training activities for employees?

Yes	No

B21. Does the management care for the well-being of employees?

Low	Weak	Enough	Good	Excellent
1	2	3	4	5

B22. Evaluate the work environment (cleanness, tidiness, etc.).

Inadequate	Poor	Decent	Good	Excellent
1	2	3	4	5

B23. Do you participate in active way to the eco-friendly practices in your company?

Low	Weak	Sufficient	Good	Excellent
1	2	3	4	5

B24. Do you feel the difference in the relationships compared to other works in your life?

Yes	No

- If yes, why?

- If not, why?

B25. Have you ever observed problems at work?

Yes	No

- If yes, which?

If possible, define in only word the relationships with the management: _____

If possible, define in only word the relationships with other employees: _____

If possible, provide some suggestions for the improvement of you work.

CODE-BOOK SURVEY DIPENDENTI

SEZIONE A – INFORMAZIONI GENERALI

A1.

ETÀ	CODICE
n.r.	99
20-30	1
31-40	2
41-50	3

A2.

GENERE	CODICE
n.r.	99
F	1
M	2

A3.

TITOLO DI STUDIO	CODICE
n.r.	99
Licenza elementare	1
Licenza media	2
Diploma di scuola secondaria superiore - A2	3
Laurea di primo livello - A1	4
Laurea specialistica	5
Laurea a ciclo unico	6
Altro	7

A4.

POSIZIONE	CODICE
n.r.	99
Back office	1
Consulente tecnico commerciale	2

Contabile - amministrazione	3
Direttore di filiale	4
Direttore di filiale - Venditore	5
Impiegato	6
Magazziniere - Receptionist	7
Magazziniere - Venditore	8
Venditore	9
Venditore - Consulente tecnico	10

A5.

Da quanto tempo lavora in quest'azienda?	CODICE
n.r.	99
≤ 1 anno	1
≤ 5 anni	2
≤ 10 anni	3
oltre 10 anni	4

SEZIONE B – SODDISFAZIONE DEL DIPENDENTE

B20.

Il management organizza delle attività di formazione per i dipendenti?	CODICE
n.r.	99
SI	1
NO	2

B24.

Avverte la differenza nelle relazioni rispetto ai suoi precedenti lavori?	CODICE
n.r.	99
SI	1
NO	2

B25.

Ha rilevato dei problemi nello svolgimento del lavoro in quest'azienda?	CODICE
n.r.	99
SI	1
NO	2

B26.

Se è possibile, definisca con una sola parola le relazioni con il management:	CODICE
n.r.	99
Aperte-Divertenti	1
Buone	2
Giuste-Motivanti	3
Neutrali	4
Personalì-Unificanti-Fiducia	5
Poco trasparenti	6

B27.

Se è possibile, definisca con una sola parola le relazioni con gli altri dipendenti:	CODICE
n.r.	99
Altalenanti	1
Aperte-Divertenti-Dinamiche-Vivaci	2
Buone-Positive-Soddisfacenti-Piacevoli	3
Colleghi come amici-Amichevoli-Buon lavoro di squadra	4

Ringraziamenti

Prima di tutto vorrei ringraziare il mio relatore, il Prof. Andrea Bassi, per la scrupolosità e la pazienza concessemi durante il periodo di stesura di questo elaborato di tesi. Mi ha permesso di acquisire quello sguardo completo che da tempo desideravo per allargare il mio orizzonte economico-aziendalista, insegnandomi quanto l'umiltà e la dedizione possano portare a delle scoperte sorprendenti.

Grazie all'imprenditore Koen Vanreusel perché ha reso il mio periodo di ricerca in Belgio, un'esperienza indimenticabile. Con la sua energia irrefrenabile e sempre pronta al bene, mi ha accolto come se fossi parte della sua famiglia e mi ha spronato a dare il meglio nonostante le difficoltà. Un ringraziamento sincero lo devo anche a sua moglie Lieve Vandamme, alla referente dell'Economia di Comunione per il Belgio Trees Verhegge, agli studiosi dell'Università KU Leuven e a tutti gli imprenditori intervistati che mi hanno trasmesso l'amore per la propria attività e per l'umanità intera.

Grazie a tutti coloro che ho incontrato nella mia breve parentesi belga, ai nuovi compagni di avventure con cui ho potuto cogliere appieno tutto quello che mi si presentava dinanzi.

Vorrei esprimere la mia gratitudine alla docente Maria Gabriella Baldarelli e alla ricercatrice Maria Licia Paglione, fonti inesauribili di sapere. Come del resto Eva Gullo, la sua disponibilità, la sua gioia, il suo lavorare duramente e fare squadra mi hanno fatto toccare con mano che i sogni possono realizzarsi.

L'università a Forlì non sarebbe stata divertente senza di loro. Grazie al cuore grande di Federica, al coraggio di Dalila, alla professionalità di Roberto, all'entusiasmo e all'intraprendenza inesauribili di Valentina, ai confronti e alle serate con Paola, Lucrezia e Silvia, alla carica di Ousema, a Mathias il mio belga preferito e all'apertura di mente di tutti quelli che ho avuto la fortuna di conoscere in studentato e in facoltà, posso dire che la vita senza amici non vale nulla.

Grazie anche ai miei amici della triennale perché nonostante passi il tempo siamo più uniti di prima. Grazie ai miei pazzi compagni di classe, la nostra amicizia non morirà mai e un grazie particolare ai miei amici di sempre, che mi sopportano e mi sostengono.

Ringrazio mia madre, che anche da lassù non smette mai di far sentire la sua presenza nella mia vita. I tuoi preziosi consigli, la tua intelligenza e la tua sensibilità fuori dall'ordinario, mi hanno resa quella che sono ora e mi hanno fatto capire che in ogni persona è racchiuso dello straordinario. Grazie anche a mio padre, ai miei zii per il supporto costante e perché non mi fanno sentire mai sola.