



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI
SALERNO**

FACOLTA' DI ECONOMIA

LAUREA SPECIALISTICA

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA AZIENDALE

Curriculum in Consulenza aziendale

TESI IN

Economia e politica per l'impresa

*La sfida vinta dell'economia civile: le imprese for profit
dell'Economia di Comunione, esperienza reale di attività
economiche umanizzanti. Il caso dell'E. di C. SpA al Polo Lionello.*

RELATORE:
Ch.mo Prof.
Pasquale PERSICO

CANDIDATO:
Katia Vittoriano
Mat.: 0220100714

ANNO ACCADEMICO 2009-2010

*A Chiara Lubich
e a tutti gli imprenditori
che hanno aderito e aderiranno
al progetto di Economia di Comunione.*

Alla mia famiglia

Sommario

<u>Introduzione</u>	5
<u>Capitolo 1 “La crisi del sistema economico come crisi del sistema-etico”</u>	8
1.1. <u>La crisi economica: il prodotto di un processo di separazione</u>	8
1.2. <u>Etica di impresa e “sviluppo sostenibile integrale”</u>	11
1.2.1 <u>Etica e governance</u>	15
1.2.2 <u>Dalla responsabilità sociale dell’impresa alla responsabilità sociale del consumatore</u>	21
1.2.3 <u>L’immoralità dell’etica</u>	24
1.3. <u>Un cambiamento di prospettiva: dalla “I-rationality” alla “we-rationality”</u> ...	25
<u>Capitolo 2 “Immunitas versus Communitas”</u>	30
2.1 <u>Oltre l’homo economicus</u>	30
2.1.1 <u>Adam Smith: la civiltà dell’immunitas</u>	31
2.2 <u>Il mercato: la “zona franca” dell’incontro senza sacrificio</u>	34
2.2.1 <u>Il mercato culla del bene comune</u>	36
2.3 <u>La responsabilità sociale dell’impresa: differenze culturali e interpretative</u> ..	38
<u>Capitolo 3 “L’ economia civile”</u>	42
3.1 <u>Le radici dell’economia civile</u>	42
3.2 <u>Gli elementi dell’economia civile</u>	45
3.3 <u>L’economia civile in Smith</u>	49
3.4 <u>Il mercato dell’economia civile</u>	50
3.5 <u>La reciprocità, evidenze empiriche</u>	54
3.6 <u>L’impresa sociale e l’impresa civile</u>	62
3.7 <u>Le due sfide dell’economia civile: occupazione e welfare</u>	67
3.7.1 <u>L’occupazione</u>	69
3.7.2 <u>Dal welfare statalista al welfare civile</u>	75
3.7.2.1 <u>I mercati di qualità sociale</u>	81
3.8 <u>Dalla vita civile in comune alla vita felice della persona</u>	90

3.9	I beni relazionali	98
<u>Capitolo 4 L’incarnazione dell’economia civile nelle imprese dell’Economia di Comunione. Il caso dell’E. di C. SpA</u>		
		102
4.1	Il progetto di Economia di comunione	102
4.1.1	Una scelta di “principi”	107
4.1.2	Comunione degli utili: la logica dei tre terzi	114
4.1.2.1	Critiche alla logica dei tre terzi	123
4.1.3	Le imprese di EdC, anche oltre alla we-rationality	125
4.1.4	Il valore di un’impresa di EdC: valutazione con il metodo Rainbowscore	128
4.2	I poli produttivi	137
4.2.1	Il polo italiano Lionello Bonfanti	140
4.2.2	Le aziende del Polo Lionello	144
4.3	La E. di C. SpA	155
4.3.1	Il fondo di solidarietà	159
4.3.2	La governance della E.di.C SpA	161
4.3.3	Formazione alla E. di C. SpA	166
4.3.4	Incentivi fiscali e finanziamenti	168
<u>Conclusioni</u>		172
<u>Bibliografia</u>		175
<u>Appendice A “Linee per condurre un’impresa di Economia di Comunione”</u>		179
<u>Appendice B “Statuto della E. di C. SpA”</u>		186

Introduzione

“Nulla può l’uomo senza passione e senza l’amore che tutto muove...”

Al nulla avrebbe condotto questo studio senza quell’amore che trasforma ogni cosa e che ha reso fertile un’ intensa formazione...

E proprio questo amore ha dato impulso a queste pagine, partendo da semplici interrogativi e dalla volontà di poter capire se e in che modo la potenza, ormai riconosciuta, della scienza economica e dei mercati può essere la soluzione giusta al cambiamento della vita dei singoli e della collettività, presente e futura.

Se dall’andamento dell’economia dipende il “benessere” di tutti, non si può evitare di chiedersi in che modo questa può essere strumento di crescita e di “accompagnamento” della vita degli uomini, degli uomini tutti senza esclusione di alcuno, perché, a parere di scrive, un’economia che non riesce a coinvolgere tutti, è un’economia limitata che rimarrà sempre parziale e che non arriverà mai a raggiungere quell’efficienza, tanto desiderata, in modo completo...

Proprio dall’analisi di quest’ultima crisi economica parte tale lavoro, soffermandosi su un aspetto che potrebbe apparire teorico ma che, in realtà prende forma nella vita di ogni giorno: il processo di separazione in atto tra tutto ciò che è economico e del mercato e tutto ciò che è sociale e della società, separazione che ha portato ad una divisione e all’estremo ad una rottura, separazione che ha prodotto inefficienze e anomalie.

La soluzione che si è cercato di “implementare” si chiama *etica*: l’etica è necessaria ad uno sviluppo sostenibile integrale, l’etica è necessaria all’impresa per la sua stessa governance, l’etica è necessaria per avviare attività economiche socialmente responsabili. Tutto questo risulta alquanto positivo, fino a che

quest'etica non diventa strumento per perseguire scopi puramente individuali (a livello di singola organizzazione) e meramente fini a se stessi, a discapito anche di uno o più stakeholder.

In tal modo, però, si va a snaturare l'essenza stessa del comportamento etico, il quale per essere attuato implica, necessariamente, la considerazione e il rispetto dell'altro (non si può "essere etici" da soli); dall'innescò di questi meccanismi strumentalizzanti si è arrivati ad un paradosso: l'etica è diventata, per molti aspetti, immorale...

La possibilità rimane nel cambiamento di prospettiva che muove ogni attore economico, un cambiamento che passa per l'approccio della "we-rationality" e che, a un certo punto, è anche in grado di superarlo... Tale approccio permette di considerare come criterio alla base delle proprie azioni l'altro, la razionalità di una scelta non trova più la sua "giustizia" nella logica dell'homo economicus, ma nella logica del bene collettivo e della vita in comune.

La vita in comune, però, è un'arma a doppio taglio, da essa può dipendere la felicità e la gioia, ma anche la sofferenza e le ferite di ognuno (anche dalla prospettiva delle imprese e dei mercati), per questo occorrerebbe imparare ad usarla. E proprio a copertura di questo rischio, vanno letti i numerosi strumenti messi a disposizione dalla modernità per la realizzazione del grande progetto immunitario a discapito della *communitas* e della vita in comune, come ad es. lo stesso mercato (luogo di incontro senza sacrificio) e lo stesso contratto, entrambi mediatori della relazione economica, ma prima ancora della relazione umana.

Eppure è possibile fare sintesi e scoprire nuove vie, teoricamente tracciate e concretamente percorse dall'*economia civile*, filone di studi volutamente approfondito in questo percorso, che, in pieno mare aperto, è stato in grado di

allargare gli orizzonti e di avvistare prospettive nuove e raggiungibili, il viaggio, inoltre, non ha mai abbandonato la rotta della responsabilità, della reciprocità, della gratuità, della fraternità e della felicità di chi l'ha percorsa e di chi intendesse percorrerla...

Non resta per questo che augurare un autentico: “Buon viaggio, sulla scia delle imprese di Economia di comunione!”

Capitolo 1 “La crisi del sistema economico come crisi del sistema-etico”

*“Il profitto non può essere di per sé demonizzato,
se volto alla creazione di benessere
e di posti di lavoro
e l’etica è quella che permette
di ricomporre a sistema il tutto
e permettere di discernere
tra egoismo e altruismo”
(Dempsey)*

1.1. La crisi economica: il prodotto di un processo di separazione

L’analisi dell’attuale situazione economica, finanziaria, sociale e politica, che apre questo lavoro, tenterà di comprendere parte di quel processo che ha avuto come risultato l’ormai tanto discussa “crisi”. La conoscenza dei suoi sviluppi, delle sue cause, immediate e di fondo, permetterà di capire le vere condizioni che hanno mosso questo studio.

Scavando a fondo delle motivazioni, è evidente come alla base di tale crisi si può porre un processo di separazione che ha travolto tutti i campi della vita umana, da quello economico a quello finanziario, da quello politico a quello sociale.

Il processo di separazione riguarda quello che il capitalismo ha operato e opera tra proprietà e controllo (risparmiatori/capitalisti, managers/proprietari), quello

fra valore d'uso e valore di scambio (consumatori/capitalisti, managers/proprietari). Tale separazione ha marcato in modo forte la conflittualità degli interessi e dunque delle azioni tra le categorie individuate, innalzando un muro che ha evitato di porre attenzione all'altro, nonostante l'intervento del legislatore. Anzi le stesse tutele tradizionali, in paesi democratici, a favore dei lavoratori e dei loro salari (livello e certezza del salario), si sono gravemente abbassate sia per fronteggiare le conseguenze dell'ascesa in primo piano di paesi precedentemente a livello medio, sia per favorire l'occupazione, sia per la crisi di cultura politica che si sta vivendo e che è anche crisi della cultura civile e della capacità di denuncia e di contrasto sindacale e politico. La separazione, ancora, ha avuto luogo tra lavoro vivo e lavoro morto (lavoratori senza capitale/capitale immateriale), l'attacco ai redditi dei lavoratori hanno portato ad una compressione degli stipendi e dei salari e, quindi, ad un aggravamento continuo delle diseguaglianze. D'altra parte la separazione-frattura tra finanza ed economia reale ha portato ad una nuova fase di degenerazione il processo in cui la moneta genera moneta: una moneta dietro cui ci sono soltanto debiti, "fondi spazzatura". C'è tutto un mondo di banchieri, di managers finanziari, intermediari, brokers, traders, rainmakers, nel quale l'idea dominante è la stessa che si ritrova all'origine degli squilibri distributivi: "chi può si arricchisca non importa come, nel più breve tempo possibile". E ciò ha ulteriormente esasperato l'aggravamento delle disuguaglianze con l'ulteriore concentrazione della ricchezza in un gruppo ristretto e l'impoverimento della classe media e della classe operaia qualificata e non qualificata.¹

¹ Cfr. www.eticaeconomia.it

Sicuramente la crisi è partita dal settore finanziario, ma non vanno dimenticate le interrelazioni tra economia finanziaria ed economia reale (industria, agricoltura, servizi) e il ruolo che hanno avuto gli errori delle istituzioni. Errori a fronte dei mutamenti geopolitici in atto, errori nella politica monetaria, in scelte protezioniste, nel limitato uso della politica fiscale, nel cedimento al *laissez faire*, nell'assunzione della "crescita del Pil" come unico e supremo obiettivo della persona umana e, infine, nel calcolo dei costi effettivi a carico della comunità (inquinamento dell'aria, dell'acqua, della terra, offese al paesaggio) per ogni punto di PIL. Inoltre, tra i fattori che hanno inciso sulla situazione generale è opportuno ricordare, in tale sede, la deregulation nel mercato, in generale, nel mercato del lavoro, in particolare, l'estendersi della precarizzazione, l'attacco agli istituti pubblici del Welfare (sanità, scuola e università pubbliche in primo luogo), la concorrenza che viene dai paesi emergenti a basso salario e soprattutto il modo di funzionare del mercato finanziario con i folli stipendi e bonus dei managers, le rendite dei vari intermediari. E' proprio facendo leva sull'autoregolamentazione del mercato che la finanza ha spazzato via ogni tipo di controllo e moltiplicato "i derivati".²

E' evidente come la logica del breve periodo è preferita rispetto a quella di lungo periodo dagli attori economici, ma la scelta dell'economia del breve implica di considerarne le conseguenze, implica di riconsiderare questo modello di sviluppo e in particolare le sue distorsioni e le sue disfunzioni.

² Ibidem

Le cause, fin qui illustrate, partono tutte da un primario processo di separazione che è all'origine delle fratture evidenziate: la separazione tra sfera economica (mercato) e sfera sociale: la sfera sociale inizia laddove finisce il mercato. E' da tale spaccatura che hanno origine le inefficienze e le anomalie dell'attuale economia nazionale e internazionale.

L'analisi di un periodo di crisi è imposta dalla necessità di capire la strada da intraprendere per risollevarsi. L'interpretazione dei fatti presenti, alla luce di quelli passati, è necessaria per progettare il futuro della collettività e dei singoli. Ogni momento di crisi, dunque, impone l'obbligo di riprogettare, di darsi nuove regole e nuovi impegni, di potenziare le esperienze positive e rigettare quelle negative. La crisi diventa, quindi, occasione di svolta e di cambiamento.

1.2. Etica di impresa e “sviluppo sostenibile integrale”

Gli studiosi di economia nel corso del tempo hanno maturato una consapevolezza che, oggi, la realtà ha trasformato in certezza: l'economia per il suo corretto funzionamento ha bisogno dell'etica. Temi quali l'etica d'impresa, impresa etica, hanno plasmato in modo trasversale il campo economico, al punto di parlare di eticità anche in campo finanziario e aziendale; inoltre, sulla scia del movimento della corporate social responsibility, sono nati centri di studio e percorsi formativi di business ethics , si è sviluppato un sistema di

certificazioni etiche di aziende e gestioni, di prodotti e processi.³ Evidenti sono stati gli effetti positivi di questi progetti: imprese che hanno sposato l'approccio della sostenibilità ambientale nei processi produttivi e nei prodotti immessi sul mercato, l'approccio di una gestione etica delle risorse materiali, immateriali e umane, ecc.

L'etica, dunque, poteva e doveva essere un trampolino di lancio per lo sviluppo sostenibile. Così non è stato. Lo dimostra la crisi attuale che rappresenta il prodotto contrario alle "leggi dell'etica". Si è diffuso, infatti, un certo abuso dell'aggettivo <<etico>> che, utilizzato in modo generico, si presta a riempirsi di contenuti anche molto diversi, tali da far rientrare decisioni e scelte che poi si rivelano contrarie al fine etico.

L'approccio etico va adottato nella sua interezza e nella sua globalità, non si può pensare di renderlo funzionale e strumentale al solo aspetto che si ritiene rilevante, esso deve essere coerente ad esigenze intrinseche relative alla sua stessa natura e non ad esigenze esteriori. Si pensi ad esempio ai diversi modi di fare "economia etica" a occidente rispetto ad oriente: a occidente le preoccupazioni morali riguardano l'ambiente, gli stakeholders e tutto si basa su un principio di "non maleficenza" e, meglio ancora, se si riescono ad implementare azioni basate sul principio di beneficenza; ad oriente, invece, la preoccupazione morale è la capacità dell'individuo di sviluppare la propria vita secondo un ideale autonomo.⁴ E' evidente come, seppur risulta opportuno contestualizzare il principio etico, non si può pensare di snaturarlo, ciò che

³ Cfr. Benedetto XVI "Caritas in Veritate" 2009, pag. 49

dovrebbe cambiare nel tempo e nello spazio è il metodo, le azioni con le quali implementarlo e non il principio stesso.

La crisi attuale può trovare nell'etica la chiave strategica per giungere ad uno sviluppo che sia reale e globale, uno sviluppo che sia oltre che sostenibile, "integrale".

Lo sviluppo va inteso nella sua interezza e implica l'approfondimento delle tre dimensioni a cui si riferisce. E' opportuno distinguere, infatti, tra sviluppo economico, politico e sociale. Lo sviluppo economico si riferisce a quel processo di crescita qualificata della ricchezza prodotta, lo sviluppo politico al consolidamento di regimi democratici in grado di assicurare libertà e lo sviluppo sociale si riferisce all'evoluzione della società verso l'istruzione e la solidarietà.⁵

Non si può pensare di perseguirne uno trascurando gli altri. La forte interrelazione tra queste dimensioni impone una cura integrata e la ricerca di obiettivi e strumenti che non collidono con la natura di ciascun sviluppo individuato. L'aggettivo "integrale" attribuito allo sviluppo sta ad indicare proprio tale realtà e sta ad indicare la completezza che deve assumere un processo di sviluppo che sia coerente con la sua essenza. Il perseguimento dello sviluppo economico senza la considerazione di quello politico e sociale produce disfunzioni e distorsioni, produce risultati contrari.

L'integralità dello sviluppo si riferisce anche alla possibilità di espandere lo sviluppo a tutti i gli Stati e a tutti i popoli. E' impensabile concepire una crescita

⁴ Cfr. <http://iliadexxiii.net/2009/05/05/homo-economicus/>. Occidente e oriente hanno in comune il concetto di agente: l'homo economicus, egoista razionale.

integrale che interessi solo alcune aree geografiche a non altre, gli effetti di tale situazione sono guerre, civili e tra Stati, concorrenza spietata, attentati terroristici⁶. La metafora della “coperta del mondo” ne spiega a fondo il senso.⁷ Lo sviluppo è sia un diritto che un dovere; poiché non esistono soluzioni oggettive e valide in senso assoluto, esse vanno calibrate sulla vita dei popoli, i programmi di sviluppo vanno adattati alle singole situazioni e devono essere flessibili, dovrebbero coinvolgere, inoltre, direttamente le persone destinatarie di tali programmi già in fase elaborativa, perché primi responsabili del proprio sviluppo. Spesso, inoltre, si pensa allo sviluppo dei popoli come un problema di ingegneria finanziaria, di apertura del mercato, di abbattimento di dazi, di investimenti produttivi, di riforme istituzionali, insomma un problema solo e specificatamente tecnico, ma seppure non si può prescindere da tali ambiti non ci si può fermare ad essi, perché le scelte di natura tecnica, per ora, non hanno permesso di realizzare il fine ultimo. Ovviamente il progresso necessita dell’azione collettiva internazionale, azione che è passata e passa attraverso gli organismi internazionali che, attualmente, dovrebbero interrogarsi sulla reale efficacia dei loro apparati burocratici e amministrativi, visti i pochissimi risultati raggiunti. Si è attivato, addirittura, un processo inverso che trasforma i destinatari degli aiuti in un valido strumento funzionale per chi aiuta: i poveri servono a mantenere in vita apparati organizzativi che destinano per la propria

⁵ Cfr. Benedetto XVI “*Caritas in Veritate*” 2009, pag. 21

⁶ Nel saggio di Alan Krueger “*Terroristi, perché. Le cause economiche e politiche*” Laterza, 2009 l’autore va a sfatare il mito per cui gli attentati terroristici siano causati dalle atroci condizioni economiche e umane. Krueger, invece, evidenzia che le giustificazioni comuni del terrorismo sono prive di fondamento empirico sistematico e che il fattore-ideologia, convinzioni salde, idee radicali sono le discriminanti di tali atti.

“sopravvivenza” gran parte delle risorse che dovrebbero, invece, essere destinate allo sviluppo vero e proprio, a dimostrazione di ciò, basta dare uno sguardo alla realtà: la povertà, la fame, l’indigenza, l’analfabetismo dominano ancora in molte zone geografiche del mondo.⁸

L’adesione ad uno sviluppo integrale, non può trascurare la sostenibilità dello stesso, in altre parole l’ottica presente non può prescindere da quella futura. Per sviluppo sostenibile si intende, infatti, quello “sviluppo che risponde alle esigenze del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le proprie”. Uno sviluppo sostenibile si caratterizza per tre componenti: economica, sociale e ambientale.⁹

Per sviluppo sostenibile integrale, dunque, si intende proprio l’implementazione di una crescita e di un progresso che sia globale sia nella dimensione temporale (presente e futuro) che nella dimensione spaziale (nazioni del mondo).

1.2.1 Etica e governance

La letteratura che approfondisce l’etica d’impresa è molto ampia e abbraccia anche i temi della responsabilità sociale. Il ruolo che attualmente rivestono le imprese, la loro centralità nei mercati, ma anche in ambito politico e sociale, le obbligano a vivere in costante ed intenso rapporto con il contesto in cui sono

⁷ Il mondo è ripartito da una grande coperta, gli Stati più ricchi ne usufruiscono maggiormente, andando a scoprire quelli più poveri: inevitabilmente, i Paesi più indigenti, prima o poi, rivendicheranno la parte della loro coperta.

⁸ Cfr. Benedetto XVI “Caritas in Veritate” 2009,51-52 e 73

⁹ Cfr. www.europa.eu/legislation_summaries/environment/sustainable_development/index_.it

inserite. Pertanto, non possono esimersi dall'assumere comportamenti in linea con le proprie responsabilità. Esistono diversi approcci teorici che hanno approfondito il ruolo sociale dell'impresa:¹⁰

1. *Legitimacy Theory*, secondo questa teoria è l'etica a legittimare l'esistenza delle imprese, perché promuove uno scambio corretto tra i benefici che le imprese ricevono dal contesto ambientale e quelli che procurano alla società, questo scambio implica dei costi sociali e la società accetta questo scambio perché, e fino a quando, i benefici sociali, derivanti dall'attività d'impresa, siano maggiori dei costi sociali: solo a questa condizione viene riconosciuto all'impresa il "diritto di esistere";

2. *Stakeholder Theory*, questo approccio considera l'impresa un'istituzione sociale a finalità plurime, essa ha la funzione di creare valore, economico e sociale, per tutti i soggetti coinvolti, direttamente e indirettamente, nell'attività d'impresa. La garanzia di sopravvivenza e di continuità dell'impresa è data dalla capacità della stessa di leggere, interpretare e soddisfare adeguatamente le istanze di tutti gli stakeholders. Questo termine, nella traduzione italiana, viene usato come portatori di interessi, interlocutore e anche attore sociale. Esso rappresenta tutte le categorie di soggetti, enti organizzazioni con cui l'impresa interagisce per espletare la sua attività economica e ciascuno di essi va adeguatamente "remunerato";

¹⁰ Cfr. G. Metallo "Management e sviluppo d'impresa" Torino, Giappichelli, 2007, pag 242.

3. *Ecologia Profonda o ecocentrismo*, tale approccio nasce dall'applicazione dell'etica all'ambiente, la natura e l'ambiente hanno un loro valore intrinseco che deve essere riconosciuto e tutelato dalle imprese, sulla scia di questa visione si è poi diffuso il tema della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile.

4. *Corporate social responsibility (CSR)*, quando parliamo di CSR ci si riferisce ad un approccio che concepisce un concetto di responsabilità allargato, che riguarda non solo i diretti partecipanti all'attività dell'impresa ma anche l'intera collettività, la responsabilità sociale dell'impresa, infatti, si articola all'interno dell'impresa stessa, verso il mercato e verso l'ambiente. Una gestione responsabile deve necessariamente rifarsi ad una serie di principi di riferimento ad es. evitare di adottare azioni che possono provocare danni a persone o all'ambiente naturale, essere trasparenti nell'informazione e nella comunicazione con tutti gli stakeholders, sollecitare una maggiore rappresentanza degli stakeholders, promuovere l'equità nei rapporti contrattuali e non, esaminare costi e benefici di ogni iniziativa, ecc. Si può definire la CSR come **company stakeholder responsibility**: la creazione di valori a tutti i livelli, in tutte le tipologie d'azienda, l'adempimento delle responsabilità verso i portatori di interesse e l'inseparabilità del business dall'etica", così come Edward Freeman (l'inventore dello "*stakeholders approach*") ha affermato.

E' evidente come la governance di un'impresa passa per le attività dei managers che si occupano in prima persona della gestione e dell'esercizio

dell'attività aziendale, ciò evidenzia come l'eticità, all'interno di un'organizzazione, va scelta prima a livello individuale e personale e poi a livello generale e collettivo. Laddove, infatti, la scelta di una gestione responsabile ed etica non è fatta da ciascun attore aziendale, allora i risultati saranno sempre contrastanti e contrari all'obiettivo prefissato. Se l'imprenditore sposa questi principi, allora le opzioni strategiche di fondo saranno sempre filtrate attraverso di essi e trasmessi lungo tutti i livelli dell'organizzazione.

Scelte etiche producono effetti economici positivi per l'impresa come l'accumulazione di un patrimonio di risorse intangibili, ad es. l'immagine, la fiducia, nonché la creazione di valore allargato per tutti gli interlocutori. I managers possono nella gestione dell'impresa far leva sull'etica e i suoi strumenti per acquisire un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti. Ma quali sono gli strumenti a disposizione di un'impresa e del suo manager che cercano di garantire il rispetto di principi etici e che permettono di valutare e di comunicare l'eticità della gestione?¹¹ Molte sono state le azioni volte ad elaborare linee guida o standard per favorire la corretta implementazione di sistemi di gestione e di strumenti orientati ad un'etica rinnovata, fra le azioni più autorevoli è opportuno ricordare le linee guida, più note come **Global Compact**, elaborate al Forum Economico Mondiale nel 1999 che hanno tentato di dettare principi rispetto a tre dimensioni:

- *diritti umani* (tutela e controlli sugli abusi di tali diritti),

¹¹ Ibidem, pag. 267

- *lavoro* (libertà di associazione, diritto alla contrattazione nazionale, abolizione del lavoro forzato, minorile e di discriminazioni legate agli impieghi e all'occupazione),
- *ambiente* (iniziative volte al rispetto dell'ambiente, sviluppo e diffusione di tecnologie pulite).

Queste linee guida hanno rappresentato una sorta di patto globale e sono state riviste nel 2001, quando è stato sottolineato anche il ruolo sociale delle multinazionali e dei governi verso i paesi in via di sviluppo, ponendo l'accento sullo sgravio del debito, sul miglioramento dell'assistenza dello sviluppo, ecc.

Tra gli strumenti volontari che possono adottare le imprese si annoverano:

- ✓ i **Codici Etici**, delineano dei valori da considerare come regole di condotta e che riguardano i rapporti di lavoro, con i clienti, con i fornitori, con la Pubblica Amministrazione e anche con i concorrenti, ad es. il Codice Quadro per le Imprese Cooperative;
- ✓ la **Carta dei Servizi**, o dei diritti dell'utente-cliente, volta ad avvicinare il cliente-utente all'azienda, in modo da conciliare esigenze di efficienza e produttività aziendale con le esigenze di qualità e soddisfazione del cliente;
- ✓ nell'ambito internazionale si riporta l'ormai noto standard **Social Accountability (SA 8000)**, lo standard è applicabile a tutti i settori merceologici, contiene requisiti in grado di stabilire il grado etico e la responsabilità sociale di

un'organizzazione, garantisce una gestione etica lungo tutta la filiera produttiva e del ciclo produttivo; i requisiti dettati dallo standard si riferiscono al lavoro minorile, lavoro obbligato, salute e sicurezza sul lavoro, libertà di associazione e diritto alla rappresentanza collettiva, discriminazione, orari di lavoro, retribuzioni, pratiche disciplinari, ecc.

Ancora, tra gli strumenti volti a pubblicizzare scelte etiche dell'impresa e a comunicare all'esterno attività, iniziative, investimenti etiche, si riporta il **bilancio sociale**, un *“un modello di rendicontazione sulle quantità e sulle qualità di relazione tra l'impresa ed i gruppi di riferimento rappresentativi dell'intera collettività, mirante a delineare un quadro omogeneo, puntuale, completo e trasparente della complessa interdipendenza tra i fattori economici e quelli socio-politici connotati e conseguenti alle scelte fatte”*¹², questo documento permette, inoltre, di comunicare alla comunità di riferimento il proprio legame con il territorio e la valenza etica dei prodotti dell'impresa.

Gli strumenti elencati, in tale sede, sono solo alcuni di quelli disponibili, il dato rilevante rispetto ad essi e che è opportuno sottolineare, è rappresentato dalla loro inadeguatezza a declinare principi etici di riferimento nella realtà dell'attività economica: se si considerano gli strumenti volontari ad esempio, è evidente come questi sono liberamente adottati e redatti dalle imprese sfuggendo a qualsiasi possibilità di verifica dall'esterno, poco standardizzati e omogenei, in riferimento ai bilanci sociali, va evidenziato come troppo spesso questi documenti si prestano a rappresentare solo parte della realtà e, laddove

¹² Ibidem, pag. 270

possibile, ad enfatizzare situazioni poco coerenti con la verità. Tutto questo è avvalorato dal fatto che, nonostante il proliferare incontenibile di tali strumenti, l'attività d'impresa è ancora lontana da quella eticità tanto decantata dalla letteratura economica.

Ancora, rispetto alle certificazioni legate a tali strumenti, sembra che si sia definito e diffuso un certo *"business della certificazione"*, che sfrutta istanze etiche per il raggiungimento di obiettivi che poi etici non sono, laddove ad esempio i consulenti spillano soldi agli imprenditori per permettere loro di conseguire certificazioni di qualità.

1.2.2 Dalla responsabilità sociale dell'impresa alla responsabilità sociale del consumatore

Sulla scia dell'approccio della Corporate Social Responsibility, ogni volta che si approfondisce il tema della responsabilità sociale, questo viene, naturalmente e inevitabilmente, riferito all'impresa e alla sua attività, come già la denominazione di questo filone di studi rimanda. Le motivazioni che spingono a considerare l'impresa come "il soggetto che ha delle responsabilità", sono più che lecite (ma ciò non significa che l'impresa sia l'unico soggetto ad avere responsabilità), esse muovono dalla considerazione che l'impresa, essendo un sistema organizzato, tutelato e riconosciuto dalla legge, con poteri contrattuali chiari ed evidenti, è in posizione di vantaggio rispetto ai suoi interlocutori¹³. In

¹³ Ovviamente la posizione di vantaggio e quella meritevole di tutela va chiarita anche nell'ambito dei rapporti business to business, ad es. rapporti tra un'impresa e i suoi piccoli fornitori o subfornitori, ma anche nel caso di rapporto tra impresa e istituto bancario.

realtà, dunque, la dimensione della responsabilità sociale è una dimensione molto più ampia, che non può essere attribuita solo ed esclusivamente al mondo delle aziende. Il processo della responsabilità non è unidirezionale o unilaterale, tanto da poter ribaltare il punto di vista di tale processo e parlare di “*corresponsabilità*”. Quando si vuole attuare un cambiamento, questo va condiviso e scelto da tutte le parti chiamate in causa. E’ evidente, allora, come non si possono trascurare i soggetti coinvolti, direttamente e indirettamente, nell’attività d’impresa e in particolare i suoi destinatari, cioè i consumatori.

Indiscussa è la scelta di considerare il consumatore, nel rapporto con l’impresa, parte contrattuale debole e meritevole di tutela, per la poca capacità di influire sulle condizioni contrattuali e per la sua posizione quasi passiva “nell’accettare le regole del gioco”. Le problematiche legate al consumatore, infatti, hanno una dimensione anche politica: l’esercizio dell’autonomia privata, individuale e collettiva, posta in essere dai vertici del potere economico, si risolve in atti che incidono su sfere giuridiche di soggetti estranei all’atto stesso, dal momento che gli effetti di tali patti si producono nella sfera giuridica del consumatore, indipendentemente da un atto di volontà o di adesione da parte di questo.¹⁴ La consapevolezza di tale situazione ha generato tutta una legislazione a tutela dei consumatori, tra cui si ricorda il decreto legislativo del 6 settembre 2005, n. 206. Tale decreto, meglio conosciuto come il *codice di consumo*, all’art. 3, definisce, innanzitutto, il consumatore e l’utente come “la persona fisica che agisce per scopi estranei all’attività imprenditoriale e professionale eventualmente svolta”, detta una tutela specifica e introduce alcuni principi

quali l'informazione e la trasparenza. Nel corso del tempo, così, i consumatori hanno rafforzato la loro posizione, al punto che l'interconnessione mondiale, oggi, ha fatto emergere un nuovo potere politico che è proprio dei consumatori e delle loro associazioni. Questo fenomeno, avendo conosciuto una certa crescita, non va tralasciato o sottovalutato e merita, una certa considerazione, poiché contiene elementi positivi da incentivare, ma anche eccessi da evitare. Il consumatore deve acquisire la consapevolezza che, con le sue scelte, incide fortemente sul sistema economico e questo è un potere che non può essere ignorato. Acquistare, però, è un atto morale, oltre che economico. In tal senso si delinea una responsabilità sociale del consumatore accanto alla responsabilità sociale dell'impresa. Riconoscere il giusto ruolo ai consumatori è un fattore di democrazia economica, quando però, questi non vengano manipolati o strumentalizzati da associazioni non veramente rappresentative.¹⁵

Il discorso si amplia considerando tutti i soggetti coinvolti in un'attività d'impresa, si pensi ai lavoratori di un'azienda, anch'essi categoria meritevole di tutela. Pure ai dipendenti va riconosciuta una certa corresponsabilità all'interno del sistema aziendale, che si manifesta proprio nell'adozione di comportamenti etici ispirati dai diritti e dai doveri a loro imputabili. Per fare un esempio concreto, si può pensare ai quei lavoratori dipendenti di imprese pubbliche o private in pseudo-malattia o lavoratrici in false e "dichiarate" maternità a rischio che si protraggono per ben nove mesi: queste situazioni, sicuramente poche etiche, sono però reali e indicano proprio una mancata responsabilità dei

¹⁴ Cfr. Buonocore Vincenzo *"Le nuove frontiere del diritto commerciale"*, Edizioni Scientifiche Italiane 2006, pag. 44.

¹⁵ Cfr. Benedetto XVI *"Caritas in Veritate"* 2009, pag. 68

dipendenti. Anche il caso dei lavoratori rientra, dunque, a pieno titolo, in quel processo bilaterale (ma a questo punto si potrebbe parlare di processo “multi-laterale”) di responsabilità a cui tutti sono chiamati.

1.2.3 L'immoralità dell'etica

L'etica d'impresa, dunque, non è bastata a rinnovare il sistema economico, anzi laddove essa è stata strumentalizzata ha prodotto gli effetti contrari e anziché sanare ha finito per accentuare negativamente. L'istanza etica da cui si è partiti si è espressa in una visione dell'etica di bassissimo profilo. Quando si parla di strumentalizzazione dell'etica ci si riferisce alla volontà di riuscire a fare con l'etica, ciò che non si è riusciti a fare con l'economia pianificata, si è tentato di ottenere una rivalsa, una rivincita, usando l'etica per arricchire i mercati e trovare strategie più affascinanti e più sensibili. Una tale interpretazione ha portato a considerare l'etica alla stregua delle leggi: si dichiara di averne rispetto, e poi si trovano i modi di non rispettarle, imparando a convivere con esse. In tutto questo si manifesta l'abuso che si è fatto dell'etica e il processo che ha portato ad una perdita del vero significato dell'etica stessa, che da sistema di principi di riferimento è diventata strumento per fare business.

L'etica si pone come un limite, poiché un business etico, si sa, non cerca solo il profitto, ma persegue altri fini, rispettando altre istanze e altri valori, al costo di rinunciare anche a parte dei profitti; i bravi managers devono, pertanto, accettare i limiti dell'etica. Piuttosto, però, che considerare l'etica un limite all'azione imprenditoriale, è opportuno pensare ad essa come a uno stimolo poetico, volto cioè a dare impulso all'azione umana, se si accetta questa visione

dell'etica, allora si scoprono due immoralità molto diffuse: l'immoralità del non fare e l'immoralità del non conoscere. L'immoralità del non fare rispetto all'economia si riferisce al mancato impegno nel ricercare le metodologie e la cultura per poter avviare o portare a compimento un grande impegno di progettualità sociale, in grado di generare un nuovo Stato Sociale che potesse rappresentare una sintesi feconda di tutte le istanze che, oggi, si esprimono solo attraverso il conflitto. L'immoralità del non conoscere, invece, si riferisce alle conoscenze relative alle strategie d'impresa; l'eticità diventa una misura dell'innovazione imprenditoriale, cioè solo se un'impresa è profondamente etica allora è anche profondamente innovativa: saper innovare nel rispetto dell'etica è il vero interesse anche di investitori.¹⁶

Dunque, solo un ritorno al senso vero dell'etica, alla sua natura intrinseca, solo spogliando l'etica di quella veste paradossale di immoralità che l'uomo del terzo millennio è stato in grado di cucirle addosso, si può pensare di ripartire da essa per rinnovare dall'interno questo sistema economico squilibrato.

1.3. Un cambiamento di prospettiva: dalla "I-rationality" alla "we-rationality"

La dimensione dell'etica non è una dimensione individualistica; comportamenti etici presuppongono due o più parti; non si può essere etici senza l'altro. Per

¹⁶ Cfr. www.bloom.it

etica può intendersi l'insieme di principi e valori umani condivisi da una *collettività*.¹⁷

L'adesione a questa prospettiva mette in discussione i capisaldi dell'economia capitalista, ribaltando l'approccio dal singolare al plurale, dal singolo alla collettività, dall'io al noi: è quello che accade accogliendo la cosiddetta "we-rationality" e abbandonando la visione della "I-rationality". Un tentativo di superamento della razionalità individualistica alla "razionalità del noi" è stato fatto da Martin Hollis (ma non solo da lui), questo studioso non parte dal chiedersi: "questa azione è utile per me?", ma piuttosto dalla considerazione che la propria azione è parte di un'azione più ampia, inserita in un agire comune che ha conseguenze (utilità) anche per me. Non si tratta di sostituire l'io con un noi, ma un soggetto-isola, statico, con un soggetto in relazione, dinamico.

Criticare la corrente concezione di razionalità economica dell'io è un'operazione culturale non affatto irrazionale, perché animata da una diversa idea di razionalità, altrettanto valida.

Con l'approccio della we-rationality si è cercato di inserire la "reciprocità" nell'analisi economica. Una delle teorie più importanti da citare e che è alla base di tale approccio, è quella del Team reasoning (ragionamento di gruppo) o team thinking di Robert Sungden. L'idea di fondo a queste teorie, che trova le proprie radici nel pensiero di Rousseau o Genovesi, è di sviluppare una concezione della razionalità dove, nel decidere quale azione intraprendere, una persona possa pensare: "questa azione è la *mia parte* di una nostra azione che ha buone conseguenze *per noi*". Robert Sungden afferma che in rapporto a uno

¹⁷ Cfr. G. Metallo – M. Cuomo "Management e sviluppo d'impresa", Torino, Giappichelli 2007,

specifico problema decisionale, un individuo può concepire se stesso come un membro di un gruppo o di un *team* e concepire il problema della decisione non come un problema per se stesso, ma come un problema del team. Lo scopo conoscitivo di autori come Hollis o Sugden, è ripensare l'idea di razionalità economica in modo da trovare ragionevolezza della reciprocità, rimanendo all'interno dell'orizzonte della ragione individuale. La loro opera si muove in antitesi ad altri autori, come Polanyi o Latouche, che imputando i "danni sociali" alla razionalità individuale e strumentale, sostengono che per salvare il tessuto sociale fatto di moralità, reciprocità, fiducia, ecc., bisogna abbandonare il terreno della razionalità e retrocedere verso valori tradizionali, assumendo che la razionalità distrugge le stesse condizioni che rendono possibile la convivenza umana. Questa è anche la posizione degli scettici della razionalità economica. I passi di Hollis, in particolare, muovono non tanto dall'accettare o meno la razionalità, quanto piuttosto dal ripensare alla stessa natura della razionalità, in modo che la reciprocità o la fiducia "abbiano un senso, data una diversa idea di ragione"; nella sua opera "Trust within reason", (Fiducia dentro la ragione) espone il suo studio. Sugden individua lo specifico della razionalità del noi nel concetto di team thinking e di membership: "agire come membri di un team significa agire come un componente del team, agire all'interno di un piano concertato, facendo la propria parte prestabilita in quel piano senza domandarsi se, date le azioni degli altri, la propria azione contribuisca o meno allo scopo del team. E' sufficiente che i membri del gruppo sappiano che il piano è stato elaborato per raggiungere gli obiettivi, condivisi, del team stesso:

l'obiettivo viene raggiunto se ciascuno fa la sua parte." Il concetto di membership, dunque, fa sì che la persona, mossa da una we-rationality "valuta le azioni come parti di un tutto costituito dalle azioni di tutti i membri del team: per essa un'azione è razionale nella misura in cui è parte di un insieme di azioni che, prese nel complesso, causano buoni risultati. La motivazione, principale che genera un'azione è il senso d'appartenenza. La we-rationality ha una sua condizionalità e la condizione è da individuarsi nel legame, nella relazione esistente tra due parti o tra i membri del gruppo, relazione che si basa già sulla fiducia e sulla reciprocità.¹⁸

Come calare tale approccio nella dimensione e nella realtà economica?

Anche il mondo dell'economia presuppone scambi, anche se non sempre, relazionali; lo strumento per eccellenza con il quale avviene lo scambio è il contratto. Si supponga che il team prima teorizzato sia composto dalle parti contrattuali e l'obiettivo è quello di raggiungere un risultato che produca benefici per tutte le parti, a condizione, però, che ognuno faccia la sua parte anche quando nella singola azione ci potrebbe essere una convenienza maggiore a non cooperare. Una relazione di team reasoning non è un gioco cooperativo, perché manca l'enforcement, e neanche un gioco ripetuto che permette di impostare strategie di scambio reciproco (in una simile situazione si è ancora sul terreno della I-rationality). Nel team reasoning la garanzia che le altre parti non defezionino non è data dalla presenza di sanzioni, ma dal fatto che ogni parte ha una buona aspettativa che anche gli altri, come sé, si sentano parte del team. A un certo punto del gioco emerge, dunque, una strategia

¹⁸ Cfr. Luigino Bruni, "Reciprocità. Dinamiche di cooperazione economica e società civile"

basata sulla fiducia che anche gli altri sceglieranno in modo da giungere insieme ad un risultato maggiore. E' evidente come quanto costruito, fino a questo momento, può essere smantellato dalla semplice considerazione che la condizionalità, di cui prima, della we-rationality, in tal caso viene meno, o meglio non esiste, poiché i contratti si stipulano con soggetti con i quali non si ha alcun legame. Lo stesso Hollis, a questo punto, sottolinea un elemento, che non va trascurato, elemento già presente negli studi di Rousseau: il passaggio dall'individuo privato all'individuo pubblico, ossia il cittadino.¹⁹ Il passaggio da un condizione all'altra riflette il passaggio dall'io al noi: dall'I-rationality alla we-rationality!

In sintesi, l'adesione, ormai condivisa, a quella dimensione etica (alla vera natura e alla vera essenza dell'etica) che ha affascinato gli studi dei più grandi filosofi, politici ed economisti di tutti i tempi, implica necessariamente un cambio di prospettiva, un cambio di dimensione che trova la sua ratio nell'altro.

Mondadori, Torino 2006, pag 7

¹⁹ Ibidem, pag. 12

Capitolo 2 “Immunitas versus Communitas”

*E quale gran frutto
ci sarebbe nella buona sorte
se tu non avessi qualcuno
che proprio come te
ne provasse gioia?
(Cicerone)*

2.1 Oltre l’homo economicus

Il passaggio dalla “I-rationality” alla “we-rationality” impone il superamento di uno dei capisaldi della teoria economica classica: l’homo economicus, emblema di razionalità e di scelta razionale fondata esclusivamente sulla possibilità di massimizzare la propria utilità; l’homo economicus pertanto è un agente egoista e amorale (ignora qualsiasi valore sociale o comunque vi aderisce solo per raggiungere il proprio obiettivo edonista). Nella dimensione dell’homo economicus anche l’altro e la relazione con l’altro diventa strumento per perseguire l’interesse personale.

L’economia politica moderna nasce da un processo culturale che va dal Medioevo all’Umanesimo, dal Rinascimento all’Illuminismo, processo che segna la nascita della categoria dell’individualità a scapito della *communitas*, un passaggio antropologico e culturale che non considera più la vita in comune nella polis una “benedizione”, sulla scia di Aristotele, bensì una “ferita” che fa male. La scoperta della modernità è stata una scoperta del negativo, del “non”; è come se il tu negasse l’io, l’altro-che-non-sono-io può essere per me gioia e

dolore, dall'altro può dipendere la mia felicità ma anche la mia infelicità. La natura ambivalente della vita in comune determina un bisogno di *immunitas* che protegga e realizzi una mediazione. Proprio la funzione di mediatore nella relazione con l'altro viene attribuita e riconosciuta allo Stato/Mercato attraverso le istituzioni/contratti che permettono un incontro senza rischio e senza ferita. Thomas Hobbes e Adam Smith pongono il sigillo attraverso, rispettivamente, il Leviatano²⁰ e la "mano invisibile". Nella politica di Hobbes e nell'economia di Smith non c'è un intersoggettività diretta, ma una relazionalità mediata e anonima, per paura del negativo e della sofferenza che quel "tu" reca in sé.²¹

2.1.1 Adam Smith: la civiltà dell'immunitas

Adam Smith, padre dell'economia moderna e autore della political economy, in una delle sue frasi più celebri afferma:

“Non è dalla benevolenza del macellaio, o da quella del birraio o del fornaio che noi ci attendiamo il nostro pranzo, ma dal loro interesse

²⁰ Il Leviatano, pubblicato nel 1651, il cui titolo riprende proprio la figura biblica del Leviatano, approfondisce il problema della legittimità e della forma dello Stato, analizzando il potere temporale e quello religioso che a suo avviso non vanno separati.

²¹ Cfr. Luigino Bruni *“La ferita dell'altro. Economia e relazioni umane”* Il Margine 2007, pag. 23

personale. Ci rivolgiamo non al loro senso di umanità ma al loro interesse, e non parliamo mai loro delle nostre necessità ma dei loro vantaggi”.

Con questa affermazione Smith sottolinea l'indipendenza di ciascuno dalla benevolenza degli altri come una virtù positiva; le relazioni di mercato ci consentono di soddisfare i nostri bisogni senza dover dipendere dagli altri, poiché, dipendono tutti in modo anonimo dal mercato e cioè da tanti e da nessuno in particolare. E' opportuno aggiungere però che l'analisi di Smith si pone in uno specifico contesto storico che se non considerato conferisce parzialità al discorso in atto. Le società pre-moderne, a cui Smith si riferisce, sono caratterizzate da rapporti e relazioni asimmetriche e ineguali, dove la benevolenza dei potenti o benestanti, verso i poveri e i mendicanti, nascondeva un rapporto di potere, una relazione sociale asimmetrica e diseguale. In questo contesto il mercato e lo Stato si pongono come i mediatori e i garanti in grado di superare tali squilibri. Riprendendo ancora la parole di Smith:

“Ciascun commerciante o artigiano deriva il suo guadagno dall'impiego non di uno ma di centinaia o di migliaia di clienti. Sebbene in una certa misura sia legato a tutti loro, in realtà non dipende in modo assoluto da nessuno”.

Sulla base di questa asimmetria e di questa diseguaglianza insita nella vita settecentesca, *l'economia di mercato diventa fattore civilizzante, società e civiltà, anzi egli stesso lo definisce come civil society* (una civiltà però basata sull'immunitas). Egli ricorre alla mediazione del mercato, perché la relazione non-mediata è relazione incivile, asimmetrica e verticale, proprio in virtù del tipo di società in cui egli viveva: la relazione immediata con l'altro è incivile; il mercato, quindi, consente di evitare questa relazione immediata incivile e di costruirne una umanamente più alta.²²

Inoltre, Smith mette in relazione l'interesse personale, che si persegue sul mercato, con le virtù: se si consente al libero mercato di operare e se le persone sono benestanti, queste avranno la possibilità di prendersi cura degli indigenti, dunque il mercato promuove virtù quali responsabilità, onestà, abilità e auto-controllo, virtù necessarie nel processo di acquisizione della ricchezza e del potere. Il mercato, nella tradizione smithiana, è, dunque, in piena armonia con la società civile, lo sviluppo dei mercati porta con sé lo sviluppo della società civile, poiché i mercati stessi operano sempre e comunque per il bene comune, sono la più alta forma di società civile.

Nel pensiero del padre dell'economia moderna emerge una certa sfiducia e amarezza nel considerare la relazione interpersonale sempre incivile e asimmetrica e, quindi, nell'aver ritenuto che ogni relazione mediata sia più civilizzante della relazionalità immediata. Il ruolo di mediatore sul mercato è affidato alla "mano invisibile" dello Stato.

²² Ibidem.pag. 40

2.2 Il mercato: la “zona franca” dell’incontro senza sacrificio

Quando si parla di mercato non si può non tener conto dell’evoluzione strutturale e funzionale che questo ha conosciuto nel corso del tempo: in una prima fase, il mercato era considerato come il luogo di destinazione dell’attività d’impresa e del prodotto, luogo in cui avveniva lo scambio e l’incontro tra domanda e offerta. Sicuramente la funzione costante di questo luogo, non necessariamente fisico, è quella di favorire l’incontro degli operatori. Strumento per eccellenza, con il quale avviene e si concretizza lo scambio e l’incontro, è il contratto; attraverso la stipulazione di contratti, infatti, si garantisce la circolazione e il trasferimento delle posizioni contrattuali. A questo punto si potrebbe definire il mercato sia il luogo in cui si svolgono le contrattazioni e in cui viene elaborato il “diritto contrattuale”, sia il luogo in cui le strutture sociali, economiche e giuridiche rendono possibili ed organizzano le contrattazioni stesse. Anche la funzione del contratto si è evoluta nel tempo e, da semplice mezzo di immobilizzazione dei beni, strumento per la circolazione dei beni stessi e per l’allocazione delle risorse, oggi è diventato lo strumento funzionale all’esercizio dell’attività d’impresa e, dunque, dell’attività economica.

Congiuntamente, impresa e mercato, formano la struttura istituzionale del sistema economico.²³

Anche da un punto di vista giuridico, si può riconoscere che il contratto funge da mediatore nello scambio e nell'incontro con l'altro. Emblematica è la teoria liberale neocontrattualistica, per la quale il contratto richiede tra le sue pre-condizioni teoriche, che tra i soggetti esista un mutuo disinteresse; i contratti, sociali e privati, sempre più innovativi e sofisticati, non richiedono un dialogo, né tantomeno un incontro interumano, ma una reciproca indifferenza; la nascita dell'economia di Smith, nel Settecento, rappresenta un momento cruciale nel grande "progetto immunitario" della modernità. Tale progetto immunitario implica una netta separazione tra sfera economica (mercato) e sfera sociale (solidarietà); il sociale è nettamente distinto dal mercato, a quest'ultimo si richiede l'efficienza e la creazione di ricchezza, il sociale e la solidarietà, invece, iniziano laddove finisce il mercato; si è avallata la "logica dei due tempi": prima le imprese producono e poi lo Stato si occupa del sociale.

Oggi la visione del ruolo del mercato non è unitaria: da un lato esso è concepito come il mezzo per risolvere il problema politico²⁴, dall'altro esso è concepito come il "male necessario", ossia un'istituzione di cui non si può fare a meno, ma comunque un male da cui guardarsi e da tenere sotto controllo attraverso l'opera dello Stato e del legislatore.

²³ Cfr. Buonocore Vincenzo *"Le nuove frontiere del diritto commerciale"*, Edizioni Scientifiche Italiane 2006, pag. 258

²⁴ Concezione pienamente in sintonia con lo spirito del liberalismo classico.

L'attenzione posta, in questa sede, al mercato e alla sua funzione è motivata da una consapevolezza ormai manifesta: il mercato non è un ambito limitato e ben distinto dalla vita, come lo possono essere gli hobby (anche se pure rispetto a questi è possibile individuare un mercato alla base), esso diventa la forma principale per organizzare la vita in comune, entrando in tutti gli ambiti della vita civile (dalla sanità alla scuola, dalla cura dei bambini a quella degli anziani), per questi motivi la relazione civile affidata al solo contratto di mercato è insufficiente e anche pericolosa. E' opportuno recuperare una relazionalità positiva dentro i mercati, poiché è qui che si "giocherà" la qualità della vita nei prossimi anni.²⁵

2.2.1 Il mercato culla del bene comune

Il mercato è dunque l'istituzione economica che permette l'incontro tra persone (operatori economici) che utilizzano i contratti per regolare i loro rapporti e che scambiano beni e servizi tra loro fungibili, per soddisfare bisogni.

I mercati operano sempre e comunque per il bene comune, essi sono la più alta espressione della società civile.

Molti sono i principi che regolano il mercato, la considerazione, però, del solo principio dell'equivalenza di valore del bene scambiato, è riduttivo e lo rende poco attento all'aspetto sociale e politico, per questo è possibile riconoscere

²⁵ Cfr. Luigino Bruni *"La ferita dell'altro. Economia e relazioni umane"* Il Margine 2007, pag. 46

altri principi, in particolare quello della *giustizia commutativa o regolatrice*, introdotto da Aristotele²⁶ per meglio specificare il principio di *giustizia sociale* (dare a ciascuno il suo), che regola i rapporti giuridici tra le persone fisiche secondo un criterio di uguaglianza, lo scambio spetta ai singoli su un livello paritetico. Accanto a questo principio si evidenzia anche quello di *giustizia distributiva*, che regola il rapporto tra la comunità e i suoi membri, l'onere di dare a ciascuno il suo spetta allo Stato in rapporto ai cittadini.²⁷ E' evidente come il principio di giustizia commutativa permette forme interne di solidarietà e di fiducia reciproca, solidarietà e fiducia poco presenti nell'attuale contesto mercantile. L'attività economica, nella sua dimensione sociale, non può pretendere di risolvere i problemi con l'applicazione integrale ed esclusiva della logica mercantile, essa va finalizzata al perseguimento del *bene comune*, di cui deve farsi carico anche la comunità politica: separare l'agire economico, al quale spetta la produzione della ricchezza, dall'agire politico, al quale spetterebbe di perseguire la giustizia distributiva mediante, appunto, la redistribuzione della ricchezza, produrrebbe gravi scompensi.²⁸

²⁶ Cfr. Aristotele "Etica Nicomachea" introduzione, traduzione e commento di Marcello Zanatta, Milano Bur 2002 "Ciò che invece è giusto nelle relazioni sociali è una certa equità e l'ingiusto una iniquità, non però secondo quella proporzione geometrica bensì secondo quella aritmetica. Infatti non v'è alcuna differenza se un uomo per bene ha rubato a un uomo dappoco o un uomo dappoco a uno per bene: né se chi ha commesso adulterio fosse un uomo per bene o un uomo dappoco; bensì la legge bada soltanto alla differenza del danno (e tratta le persone come eguali), cioè se uno ha commesso ingiustizia e un altro l'ha subita, se uno ha recato danno e un altro l'ha ricevuto. Cosicché il giudice si sforza di correggere questa ingiustizia, in quanto iniqua; e quando l'uno abbia ricevuto percosse e l'altro le abbia inferte, oppure anche uno abbia ucciso e l'altro sia morto, il subire e l'agire sono stati in rapporti d'iniquità: allora si cerca di correggerli con una perdita sottraendo così da ciò che era in vantaggio".

²⁷ Cfr. <http://www.eticaepolitica.net/>

²⁸ Cfr. Benedetto XVI "Caritas in Veritate" 2009, pag. 36

2.3 La responsabilità sociale dell'impresa: differenze culturali e interpretative

L'economia contemporanea, come già visto nel primo capitolo di questo lavoro, ha accolto con entusiasmo la responsabilità sociale dell'impresa (CSR), percependo in essa un'innovazione capace di determinare una svolta di paradigma nel modo di fare impresa. E' evidente come questa innovazione porta con sé una dimensione sociale per la quale l'impresa del terzo millennio deve spendersi: oggi, infatti, la società civile non chiede alle imprese solo di produrre ricchezza, pagare le tasse e rispettare le leggi (richieste ancora da soddisfare in molti casi), ma anche di farsi carico di compiti che prima spettavano allo Stato e alle istituzioni proprie della società civile. Uno dei luoghi dove il dibattito della CSR è particolarmente vivo e rilevante è sicuramente quello della governance d'impresa: campo da gioco di un'attività economica socialmente responsabile.

L'economia capitalista soffre di una grave contraddizione pragmatica: mentre nell'arena del mercato trovano spazio i due principi fondativi della modernità la libertà dell'individuo e l'eguaglianza formale di tutti gli individui, dentro l'impresa capitalista, istituzione principe dell'economia di mercato, prevalgono rapporti verticali basati sul principio gerarchico, principio che porta con sé diversità nel potere e nella capacità di controllo e quindi diseguaglianze. Esiste una grande continuità tra la grande impresa capitalista e il mercato:

entrambi rappresentano il superamento della *communitas* verso l'*immunitas*, l'impresa capitalistica attraverso il principio gerarchico e il mercato, come già visto, attraverso le mediazioni contrattuali. L'impresa nei suoi rapporti esterni con il mercato opera in un mondo smithiano, ponendo in essere rapporti alla pari, orizzontali, nelle relazioni interne, invece, pone in essere dinamiche coerenti con il principio gerarchico²⁹, strumento che garantisce lo stesso risultato immunitario della mediazione di mercato. Come a dire che l'impresa condivide con il mercato il progetto immunitario, in grado di superare relazioni io-tu, e nello stesso tempo non condivide il principio di uguaglianza che lo stesso mercato ha incarnato realizzando quel processo di "orizzontalizzazione" dei rapporti che qui nascono.³⁰

Come reazione alla natura individualistica e gerarchica dell'impresa si sviluppa l'economia sociale e cooperativa: la tradizione cooperativa europea ha avuto due anime ben distinte, quella *francese* anti-capitalistica e anti-mercato e quella *italiana* più positiva verso i mercati. La **tradizione francese**, infatti, proponeva l'abolizione della proprietà privata e la creazione di comunità di lavoro alternative all'impresa capitalistica, senza la necessità della concorrenza di mercato, del sistema dei prezzi e del lavoro salariato, questa visione legata ad uno dei maggiori teorici della cooperazione francese, è direttamente legata al socialismo più radicale.³¹ Il mercato retto dal principio dello scambio

²⁹ Proprio sul principio gerarchico si basa l'*agency theory*, modello teorico molto utilizzato dagli economisti delle organizzazioni; tale teoria individua all'interno delle organizzazioni aziendali un principale (l'impresa) e un agente (il manager), i rapporti tra questi sono regolati da un contratto gerarchico.

³⁰ Cfr. Luigino Bruni "*La ferita dell'altro. Economia e relazioni umane*" Il Margine 2007, pag. 60

³¹ Citato in Luigino Bruni "*La ferita dell'altro. Economia e relazioni umane*" Il Margine 2007, pag. 73.

strumentale non poteva essere né luogo né strumento civile, anzi incivile e disumanizzante. Questa tradizione non concepisce nessuna impresa responsabile, poiché la natura stessa dell'impresa non poteva essere responsabile. La **tradizione italiana**, che fa capo a Genovesi e all'impresa sociale, intravede nel mercato e nell'agire economico la possibilità di diffusione delle virtù civili, la possibilità di riforma del mercato e dell'impresa, una via per eliminare il conflitto capitale-lavoro, ed è questa tradizione che ha rappresentato il momento di svolta, concependo un mercato aperto alla *communitas*. Il dibattito attuale sulla Csr porta in sé queste tradizioni culturali, che fanno emergere delle disomogeneità e delle differenze nel significato di responsabilità d'impresa.

Quando si parla di responsabilità sociale delle imprese, il discorso può partire da due punti di vista o meglio da due soggetti diversi: da una parte, l'impresa capitalistica che si inoltra nel sociale dando attenzione ad alcuni aspetti di esso, dall'altra realtà associative nate con una chiara e dichiarata vocazione sociale che avvertono l'esigenza di diventare impresa e di confrontarsi con le tipiche dinamiche di mercato, ad esempio le imprese sociali. Si diffondono, dunque, due diverse culture di responsabilità sociale, una legata alla visione liberal-capitalistica, l'altra alla visione civile-cooperativa. Non è pensabile, dunque, considerare realtà omogenee la cooperativa sociale che fa reinserimento di soggetti svantaggiati e la multinazionale che realizza una campagna di cause-related marketing. Entrambe le esperienze si possono definire socialmente

responsabili, ma l'idea di sociale e di responsabilità da cui muovono è ben diversa: la seconda non si contamina con la persona aiutata, la prima sì.³²

Nel capitolo successivo si approfondiranno i temi e le specificità dell'economia civile, economia che non vede separazione tra vita civile e vita economica e che pone le basi per un nuovo rapporto mercato società che, appunto, non separi ma unifichi.

³² Ibidem, pag. 85

Capitolo 3 “L’ economia civile”

*“Sta in te e sta in me,
se nei nostri diversi campi di azione
cose simili accadranno oppure no.
Adoperiamoci perché accadano”
(Luigino Bruni)*

3.1 Le radici dell’economia civile

L’acceso dibattito sui temi dell’economia civile è diventato, da Genovesi in poi, sempre più intenso e interessante alla luce degli spunti di riflessione che esso offre in un contesto complesso come quello attuale. Esso parte dalla consapevolezza della distinzione e della separazione tra sfera economica e sfera civile della vita. Separazione che l’economia civile tenta di annullare fornendo un approccio interpretativo completamente innovativo e rivoluzionario: il momento economico diventa momento civile in cui fare esperienza della dimensione sociale e umana della vita, senza sminuire o snaturare l’uno a favore dell’altro e senza intaccare il principio economico dell’efficienza.

E’ opportuno fare qualche accenno alle origini dell’economia civile.

La nozione di economia civile compare per la prima volta nel Settecento, quando nel 1753 l’Università di Napoli istituisce la prima cattedra al mondo di economia, chiamandovi a ricoprirla l’abate Antonio Genovesi, la denominazione

adottata è proprio economia civile. D'altro canto, l'opera fondamentale del Genovesi ha per titolo "Lezioni di economia civile". Nella sua fase embrionale l'economia civile affonda le radici già nel periodo a cavallo del II e del VIII secolo con il monachesimo, tralasciando le fasi evolutive, è opportuno considerare come l'economia civile ha conosciuto un periodo profondamente buio, (che ha gettato le basi dell'economia moderna) caratterizzato dalla diffusione di una cultura e di una letteratura anti-civile, in cui si esalta il benessere e l'utilità personale, e che si può attribuire ad autori come Machiavelli, Hobbes e Mandeville. Nel Settecento, con Genovesi, si afferma un'economia civile che è espressione moderna della tradizione civile iniziata nel medioevo, si sviluppò una concezione dell'economia come luogo di civiltà e come mezzo di incivilimento per migliorare la vita dei popoli.

Oggi, l'economia civile presuppone un ordine sociale con una struttura "triadica" basata, cioè, su tre principi fondamentali e regolativi, tre principi distinti ma non indipendenti³³:

1. *scambio di equivalenti*
2. *redistribuzione della ricchezza*
3. *dono come reciprocità*

³³ Cfr, L. Bruni-S. Zamagni "Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica" Il Mulino 2004, pag. 21

Le società si sviluppano in modo armonioso se questi tre principi sono attivi e ben combinati. Ciascuno di essi ha uno scopo ben definito: il principio degli scambi di equivalenti ha come scopo ultimo l'*efficienza* e dunque un'economia in cui gli scambi di beni e servizi avvengono sul presupposto base per cui ciò che si dà o si fa ha un corrispettivo di pari valore, un'economia che garantisce un uso efficiente delle risorse e evitando sprechi. Il principio di redistribuzione, invece, mira all'*equità*, il sistema economico deve essere in grado di redistribuire equamente tra coloro che hanno contribuito a generare ricchezza, infine il principio della reciprocità che tende a consolidare la fiducia nel mercato e nella stessa società, senza cui gli stessi non esisterebbero, e la libertà in senso positivo, cioè la possibilità per ciascun soggetto di realizzare la propria vita, o meglio di autorealizzarsi. Il contesto odierno ha visto attuarsi solo i primi due principi e l'applicazione degli stessi ha portato alla nascita del modello del welfare state il cui perno del sistema è lo Stato che distribuisce senza equità ciò che è stato prodotto in modo efficiente dal mercato, in un tale modello il terzo settore è dipendente dallo Stato e viene solo dopo i primi due...³⁴ La sfida dell'economia civile è quella di ricercare i modi di far coesistere, all'interno del medesimo sistema sociale, tutti e tre i principi, evitando la separazione tra stato, mercato e società civile; attraverso l'approccio della teoria dei giochi, ossia la coevoluzione. Introducendo la reciprocità non strumentale, la

³⁴ Due sono le concezioni di "terzo settore" che oggi si confrontano. Da un lato, quella che vede le attività del Terzo Settore come compensatrici delle carenze o delle storture degli altri due settori, vale a dire dello Stato e del mercato. Si pensi, per fare un solo esempio, alla ormai celebre tesi di J. Rifkin, secondo cui al Terzo Settore spetterebbe il compito di "*settore spugna*" per assorbire le eccedenze occupazionali degli altri due settori. Dall'altro lato, c'è la concezione, ancora minoritaria, ma in forte espansione in Italia, che invece attribuisce alle organizzazioni del Terzo Settore il compito primario di generare reti di solidale reciprocità nella società e di

cooperazione si dà vita ad un mercato plurale in cui si radica l'efficienza, la socialità e la relazionalità.

3.2 Gli elementi dell'economia civile

L'economia civile si caratterizza per degli aspetti che la connotano come tale, aspetti che rappresentano un intreccio armonioso tra alcuni elementi tipici dell'economia e altri della società civile. Gli "ingredienti" base sono³⁵:

- commercio
- interessi
- fiducia
- inciviltà
- reciprocità
- felicità

Commercio

Fin dalla scuola napoletana il commercio è stato sempre considerato in rapporto al benessere sociale e come fattore civilizzante, basti pensare allo

veicolare quei valori capaci di alzare il livello della qualità della vita. Cfr. <http://www.asphi.it/ASPHInforma/N.13/TerzoSettore.html>

³⁵ Cfr. L. Bruni - S. Zamagni *"Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica"* Il Mulino 2004, pag. 73

stesso titolo che Genovesi dà alla sua opera maggiore, *Lezioni di commercio o sia di economia civile*, sottolineando come il commerciare è un'attività civile.

Commercio vuol dire incontro, confronto, scambio arricchente, arricchente sia in senso materiale che nel senso umano: tutto questo è parte integrante di civiltà e di società civile.

Interessi

L'azione dell'uomo è sempre mossa da interessi personali che, tuttavia, all'interno di adeguate istituzioni civili, diventa elemento fondamentale del bene comune, gli interessi privati, cioè, sono guidati verso il bene comune solo all'interno delle istituzioni e delle leggi civili che ne regolano le dinamiche spontanee. Dunque, il bene comune dipende dalla diffusione delle virtù civiche, definite come la capacità delle persone di discernere l'interesse pubblico e di agire in conformità ad esso; esse hanno un duplice aspetto: informativo e motivazionale. Il ruolo delle istituzioni è quello di incoraggiare la diffusione di tali virtù attraverso l'educazione e le opere, in altre parole ad economizzare le virtù.

Fiducia

Quando in economia civile si parla di fiducia ci si riferisce alla fede pubblica, condizione primordiale per lo sviluppo economico. La fiducia pubblica è un concetto assimilabile al moderno concetto di "*social capital*", cioè il tessuto di fiducia e di virtù civile che fa sì che lo sviluppo umano ed economico possa partire e mantenersi nel tempo. Il capitale sociale è riferito al valore attribuito alle relazioni interpersonali, questo concetto si pone in antitesi alla *rational*

economic choice, per la quale un individuo razionale non ha fiducia e non può essere fiducioso, egli è mosso da una logica che concepisce le relazioni con altri individui in modo strumentale.³⁶

Incivilimento

Nella concezione di Genovesi la scienza, la tecnologia, la meccanica, l'economia sono tutti strumenti concreti di incivilimento, ossia strumenti in grado di migliorare il benessere dei popoli. La diffusione dell'economia e delle scienze, ma la diffusione della cultura in generale, deve essere mezzo per la costruzione della civiltà, la cultura non deve mai limitarsi ad indicare il fine, ma se vuole essere civile, deve insegnare anche i mezzi per raggiungere tale fine.

Reciprocità

La reciprocità è la parola chiave e l'elemento differenziale di tutto l'impianto dell'economia civile; infatti, alla base della teoria economica e civile della scuola napoletana di Genovesi si trova la concezione della socialità basata sulla reciprocità. Sicuramente l'uomo è una creatura socievole e sociale, ma la socialità è propria anche degli animali. Cosa, dunque, distingue l'uomo dall'animale? La reciprocità, l'umano inizia con la reciprocità. Essa è cosa ben diversa dall'altruismo o dalla filantropia, poiché implica coinvolgimento nei rapporti interpersonali.

³⁶ Cfr. S. Di Ciaccio "Social Capital: Social Relations and Economic Rationality" in Social Science, St. Thomas University, Rome.

Da qui parte il tentativo di Genovesi e degli studiosi successivi, di scrivere e raccontare un' antropologia relazionale. Inoltre, è nella visione relazionale della persona e dell'intera società che si manifesta e si realizza la felicità.

Felicità

La felicità, che ha come suo diretto sinonimo la "vita buona", ha natura paradossale, poiché è costitutivamente relazionale: una vita buona non può essere vissuta se non con e grazie agli altri. Ciò implica che nessun uomo ha un controllo pieno e assoluto sulla propria felicità: l'essere umano per realizzarsi ha bisogno di reciprocità.

L'applicazione di questo discorso agli attori economici, che non siano solo persone fisiche ma anche giuridiche e, dunque, alle stesse imprese, ancora continua ad avere grande validità: ad esempio³⁷, considerando la reciprocità, non è opportuno considerare realtà omogenee e reciprocanti la cooperativa sociale che fa reinserimento di soggetti svantaggiati e la multinazionale che realizza una campagna di *cause-related marketing*. Entrambe, sicuramente, fanno esperienze socialmente responsabili, ma la seconda non si contamina con la persona aiutata, la prima sì, la prima fa esperienza di reciprocità, la seconda no.

E' evidente come il venir meno di uno solo di questi elementi rende inadeguato e incompleto il sistema economico civile, creando effetti indesiderati da ogni

³⁷ Cfr. Luigino Bruni "La ferita dell'altro. Economia e relazioni umane" Il Margine 2007, pag. 85

attore economico, anche da colui che riesce a realizzare i propri interessi evitando di passare per la reciprocità e poi per la felicità.

3.3 L'economia civile in Smith

Ricalcando in qualche paragrafo precedente le radici dell'economia civile, si potrebbe pensare che quest'ultima sia rimasta solo un'esperienza italiana e quindi un filone del tutto marginale, in realtà si può affermare con autorevolezza che anche l'economia classica inglese e scozzese è stata ed è economia civile.

Già Smith, il primo studioso che ha dato dignità di trattato scientifico alla riflessione e alla discussione economica, in una delle sue maggiori opere "Teoria dei sentimenti morali", attribuisce un posto, non di poco rilievo, all'amore e alla reciprocità, pur riconoscendo che l'amore reciproco non è sufficiente e che occorre creare meccanismi sussidiari. Sebbene egli affermi che per il funzionamento del mercato non è richiesta la virtù dell'amore, nella sua seconda opera ricorda che anche al mercato occorrono virtù civili come la prudenza o la giustizia. Il mercato è per Smith civil society, dunque in piena continuità con la tradizione italiana; ovviamente lo Stato ha un ruolo essenziale perché crea le condizioni dell'uguaglianza tra gli attori del mercato. Certo, nella "ricchezza delle nazioni" è difficile rintracciare principi quali la reciprocità, poiché in tale opera tutto ciò che è stato decantato nella "Teoria dei sentimenti morali", è rimasto da sfondo, la reciprocità è una categoria centrale nella sua

teoria morale, ma viene quasi ignorata nella sua teoria economica. Nonostante questo, la fede pubblica e le virtù civili sono molto presenti nel suo pensiero, in un brano delle sue *Lezioni* universitarie, afferma:

“Ogniqualvolta che il commercio è introdotto in un paese, con lui arrivano anche onestà e puntualità”.

3.4 Il mercato dell'economia civile

Unanime è il riconoscimento dell'economia attuale come economia di mercato, ossia strettamente legata all'istituzione-mercato, concepita come il mezzo e il fine dell'agire economico. Pertanto intervenire sull'economia vuol dire intervenire sul mercato, cambiare uno vuol dire trasformare l'altro, cercare di umanizzare la prima significa umanizzare la seconda. Ma perché il mercato necessita di un processo umanizzante? Affermare che i tratti antisociali del comportamento economico hanno invaso il mercato e raggiunto elevati livelli d'intensità, sembrerebbe fare del semplice moralismo, ma sarebbe un'ipocrisia non leggere la verità della realtà in atto.

La nostra economia è alquanto efficiente nel soddisfare bisogni materiali, ma lo stesso non si può dire dei *bisogni relazionali*, la ragione è da rinvenire nel fatto che quest'ultimi sono beni la cui utilità del soggetto che li consuma dipende oltre che dalle sue caratteristiche anche dalla modalità di fruizione con altri soggetti. Charles Taylor ha distinto tra *beni convergenti* e *beni comuni*: i primi

possono essere prodotti solo dall'unione degli sforzi, ma sono goduti individualmente, i secondi richiedono un'azione comune anche nel momento della fruizione, i beni relazionali rientrano tra i beni comuni. E' chiaro che la produzione di questi beni non può avvenire secondo la logica e la tecnica dei beni privati, perché in tal caso si pone oltre che il problema dell'efficienza anche quello dell'efficacia. In questo contesto di fondo, occorre pensare al mercato come istituzione chiamata ad assolvere a tre funzioni importanti e tra loro interrelate³⁸:

1. il mercato deve essere in grado non solo di produrre ricchezza in modo efficiente, ma anche redistribuirla secondo un canone di equità;
2. il mercato deve essere un luogo in cui possano operare, con pari dignità, anche soggetti economici che, pur non avendo il fine del profitto, sono capaci di generare valore;
3. il mercato come luogo in cui il consumatore è cittadino, ossia portatore d'interesse nei confronti della qualità del prodotto e del processo produttivo che realizza quel prodotto, soggetto attento nella scelta dei prodotti.

Affinché l'analisi non resti teorica ma soprattutto utopica, è necessario capire in che modo inserire la socialità e la relazionalità nei mercati senza

³⁸ Cfr, L. Bruni - S. Zamagni *"Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica"* Il Mulino 2004, pag. 164

necessariamente contaminare la natura stessa del mercato e come arrivare a creare le condizioni di mercato favorevoli allo sviluppo dell'economia civile.

Nella realtà tutto si gioca su uno degli elementi base dell'economia civile, precedentemente accennato: il principio di reciprocità e il suo aspetto relazionale.

Gli scambi di mercato orientati ad una relazione reciproca si caratterizzano per il fatto che i trasferimenti che essa genera sono indissociabili dai rapporti umani: gli oggetti delle transazioni non sono separabili da coloro che li pongono in essere, nella reciprocità si perde l'anonimato e l'impersonalità dello scambio, anonimato e impersonalità che rimangono con lo scambio di equivalenti.

Il principio dello scambio di equivalenti ,che è alla base dell'impresa capitalistica for profit, si differenzia dal principio di reciprocità, alla base delle organizzazioni non profit, per tre elementi fondamentali³⁹:

1. il principio di condizionalità-incondizionale
2. il principio dei trasferimenti bi-direzionali
3. il principio di transitività

La reciprocità si riferisce ad una serie di trasferimenti bi-direzionali che sono indipendenti tra loro e allo stesso tempo interconnessi. L'indipendenza implica che ogni trasferimento è volontario e libero, ossia nessun trasferimento

³⁹ Ibidem, pag. 166

costituisce un prerequisito per l'azione dell'altro, perché non è obbligo; si tratta di una logica che non è né condizionale (come il contratto) né incondizionale (come la filantropia): dunque se la prestazione dell'altro non è pre-condizione della mia, al tempo stesso senza la risposta degli altri non raggiungo il mio obiettivo. Tale logica distingue la reciprocità dai rapporti basati sul principio dello scambio di equivalenti, rapporti che sono comunque basati su un insieme di trasferimenti bi-direzionali, ma in cui la volontarietà è globale, riferita cioè all'intero insieme di trasferimenti e non ad ognuno di essi singolarmente considerato. Inoltre questo secondo principio differenzia la reciprocità dall'altruismo puro che si esprime in trasferimenti, sempre volontari, ma unidirezionali.

Il terzo principio, quello della transitività, si manifesta nel fatto che la risposta dell'altro, il suo atteggiamento reciprocante, può anche non essere rivolto verso colui che per primo ha posto in essere l'azione reciproca, ma verso un terzo soggetto. In altre parole, A che pone in essere un atto non interessato nei confronti di B fa un'esperienza di reciprocità non solo se B "ricambia", ma anche se reciproca nei confronti di C. Tutto questo rende la reciprocità qualcosa di diverso di un egoismo incrociato e le conferisce apertura.

E' evidente che la reciprocità alimenta una dimensione strategica dell'interazione tra individui: se chi riceve il trasferimento non pone in essere un atto reciproco, probabilmente la relazione vicendevole cesserà di esistere dopo un certo numero di volte. Nello scambio di mercato la determinazione del rapporto di scambio, ossia il prezzo di equilibrio, precede in senso logico il trasferimento dell'oggetto scambiato: solo dopo che compratore e venditore si

sono accordati sul prezzo della cosa oggetto della transazione, lo scambio ha luogo. Nella relazione di reciprocità, invece, il trasferimento precede, sia logicamente che temporalmente, la controprestazione, nei confronti della quale il soggetto che dà inizio alla relazione non può vantare diritti ma solo un'aspettativa.

Il mercato dell'economia civile non applica in modo esclusivo il principio di reciprocità, anzi coniuga quest'ultimo con il principio degli scambi di equivalenti, non ha senso e non giova, infatti, scegliere tra i due principi, un'economia umanizzante ha bisogno di entrambi, altrimenti tutto sarebbe ricondotto ad un mero piano contrattualistico e ogni soggetto sarebbe un mero esecutore di quanto pattuito e non andrebbe al di là di ciò che è di "sua competenza", con conseguenze grottesche facilmente intuibili. Se la cultura dello scambio di equivalenti non si integra con quella della reciprocità è lo stesso progresso che ne risulterebbe minacciato.

3.5 La reciprocità, evidenze empiriche

Nei diversi ambiti della scienza economica, si assiste alla diffusione di un interesse teorico per la reciprocità, volto ad un recupero serio della dimensione della relazionalità personale. Lo sviluppo della letteratura sulla reciprocità è legato alla nascita e alla crescita dell'economia sperimentale e dell'economia cognitiva (behaviorial economics) che hanno evidenziato risultati spesso contrastanti con i pilastri teorici della rational choice.

Le evidenze empiriche hanno dimostrato come la cooperazione e atteggiamenti cooperativi sono stati la scelta finale in interazioni, nelle quali la previsione della teoria era l'opportunismo; secondo la teoria della reciprocità gli essere umani non sono generosi, o non generosi, indistintamente verso chiunque, ma mostrano di essere selettivi nelle proprie azioni. In un'interazione un soggetto tenta di capire le intenzioni dell'altro e di giudicare così il suo grado di correttezza, il soggetto guarda cioè non solo a quello che l'altro soggetto ha effettivamente fatto, ma anche a quello che poteva fare e non ha fatto, ovvero alle alternative che aveva a disposizione. Da questo tipo di letteratura sperimentale sono emersi nuovi modelli e teorie riconosciuti e utilizzati da chi si occupa di teoria dei giochi, teoria delle decisioni e in genere, di analisi del comportamento. In tali teorie, la reciprocità è, al tempo stesso, un fenomeno studiato empiricamente e un'ipotesi teorica che consente di spiegare le anomalie delle teorie basate sull'ipotesi di comportamento auto interessato.

Sono nati così nuovi modelli o giochi⁴⁰ che hanno permesso di evidenziare comportamenti nei quali i giocatori tendono a rispondere più generosamente di quanto preveda la teoria economica standard, e ciò si spiega in base all'ipotesi di reciprocità.

Molti esperimenti mostrano che gli agenti economici sono disposti a ottenere guadagni monetari minori pur di premiare o punire gli altri giocatori sulla base di una norma di reciprocità: tale ipotesi va sotto il nome di *strong reciprocity*. Il gioco base di questi esperimenti è il **trust game** (gioco della fiducia), dove un

⁴⁰ Cfr. Luigino Bruni "La ferita dell'altro. Economia e relazioni umane" Il Margine 2007, pag. 50

soggetto, A, riceve dallo sperimentatore una somma di danaro (per esempio 10 euro) e può donarla all'altro giocatore, B, o tenerla per sé. Se A si fida e dona, la somma viene moltiplicata (per esempio per 3) e B decide se e quanto ri-donare a sua volta ad A. Secondo la teoria economica standard, nel gioco c'è solo un equilibrio: A tiene per sé la somma di danaro e il gioco si chiude dopo la prima mossa. Invece, l'evidenza sperimentale mostra che oltre la metà degli A si fidano e donano denaro ai B, i quali nella maggioranza dei casi ridonano una parte (X) della somma agli A. B risponde ad A premiando a proprie spese la fiducia ricevuta, la sua *kindness*. Si premia (o si punisce) l'altro giocatore sulla base della credenza che l'altro sia stato (o non sia stato) corretto (fair, giusto) nei nostri confronti. Dunque in questo approccio le intenzioni contano.

Un altro importante gioco molto utilizzato è l'***ultimatum game***. A riceve una somma (ad esempio 10 euro) e il gioco prevede che può tenere la somma solo se riesce a far accettare a B la somma che gli offre (se B non accetta l'offerta, entrambi non prendono nulla, come in un contratto). In base agli assunti della rational choice, A dovrebbe donare a B l'importo più piccolo possibile (ad esempio 1 euro), sulla base dell'ipotesi che per B il più preferito è al meno ($1 > 0$). In realtà, gli esperimenti mostrano che B spesso non accetta l'offerta di A se non la considera *fair* (cioè se l'offerta è inferiore ad una soglia, che varia da cultura a cultura), punendo A a proprie spese, perché rinuncia anch'egli al guadagno. Questo tipo di reciprocità è chiamata reciprocità forte proprio per la caratteristica di comportare una punizione e un premio costosi per il soggetto che premia o punisce: se in un ultimatum game io non accetto un'offerta che considero fair, ti punisco (perché neanche tu prendi nulla), ma lo faccio a mie

spese (rinunciando anche a quel poco che mi era stato offerto). Così, quando in un gioco della fiducia rispondo positivamente, secondo un criterio di reciprocità, premio la tua fiducia rinunciando a un maggiore guadagno.

Trust game volontario e involontario

Lo studioso Kevin McCabe ha condotto un interessante esperimento, svolgendo il gioco della fiducia in due contesti distinti. Nel primo gioco, A (colui che dona) non aveva la possibilità di scegliere (tra fidarsi e non fidarsi), poteva solo dare (*trust game involontario*). Nel secondo gioco, invece, A aveva la possibilità di non donare a B (*trust game volontario*). In questo secondo gioco, quindi, A intenzionalmente si fida di B, e rischia a sue spese.

Nel primo gioco la percentuale dei B che ha avuto un atteggiamento di reciprocità verso A è stata bassa (il 33%), nel secondo gioco emerge un aspetto interessante: il 65% dei B risponde con un atteggiamento di reciprocità. La sola consapevolezza, da parte di B, che A poteva non rischiare e invece ha rischiato un atto di fiducia, raddoppia la risposta di reciprocità, anche se l'opportunità non può mai considerarsi annullato.

ESPERIMENTO A

Trust game involontario

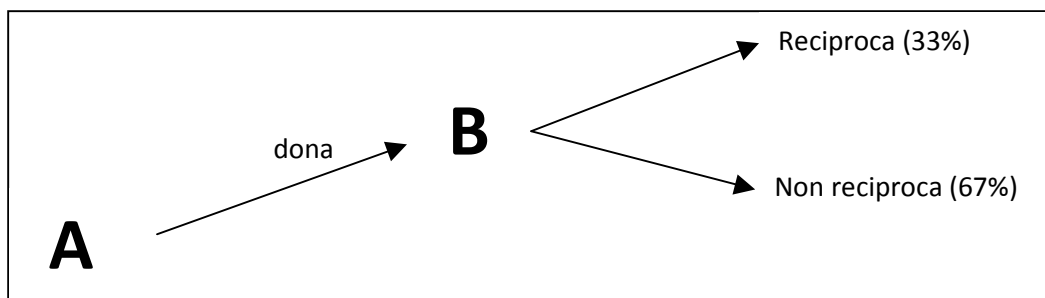


Figura 1 A non ha alternative: può solo donare e B lo sa

ESPERIMENTO B

Trust game volontario

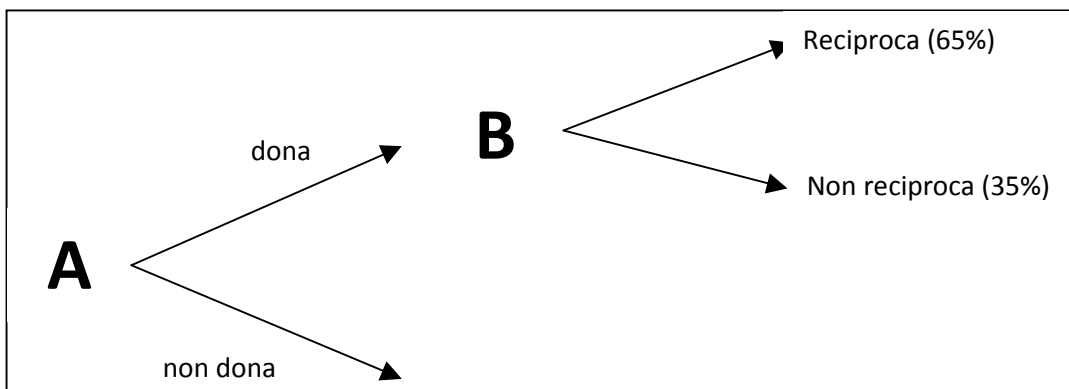


Figura 2 A può anche non dare e B lo sa.

Questi e altri esperimenti hanno importanti implicazioni nella vita economica e sociale, anche in

ambiti caratterizzati da indigenza e miseria. Nella reciprocità conta molto il segnale relazionale che il mio comportamento dà; la fiducia, rischiosa e costosa,

spinge chi la riceve a comportarsi in modo degno, riduce di molto l'opportunismo, e favorisce seriamente lo sviluppo.

Limiti dei giochi

Questi giochi, pur gettando le basi per un nuovo approccio e per nuovi criteri di agire economico, hanno ancora dei limiti considerevoli. In primo luogo tutta l'interazione è mediata dal denaro: le ricompense e le perdite sono monetarie, metro di misura grossolano quando si parla di reciprocità. Un'interpretazione ulteriore dei risultati di questi giochi potrebbe essere la seguente: se si osserva un comportamento nel quale le scelte mostrano altre componenti oltre a quelle materiali, si sta anche indirettamente dicendo che nella scelta di una persona contano elementi non solo monetari.

In secondo luogo, l'offerta di A verso B, se è vero che è rischiosa, può essere letta come un'offerta in un contratto (senza garanzie o *enforcement*). Se infatti B accetta e risponde in modo *fair*, anche A avrà un guadagno rispetto alla sua situazione iniziale: il rischio, quindi, può essere letto come un tipico rischio imprenditoriale, senza che ci sia una motivazione di gratuità di A nei confronti di B.

E' evidente che il dono si pone come uno degli aspetti più significativi del principio di reciprocità, posto che esistono diverse concezioni del dono, è

opportuno chiarire che esso non è incompatibile con l'interesse⁴¹ del donante, ciò che rileva nel caso del dono è il tipo di interesse e la sua natura, si tratta di un interesse a stare in relazione con l'altro. Il dono volontario, spontaneo e gratuito dà inizio ad una catena di atti reciproci, poiché chi riceve, poi, tenta di ricambiare (la mancanza di questa possibilità di ricambiare genererà umiliazione). Da questa premessa sul dono e sulla sua forza è possibile individuare una terza categoria di valore che si pone accanto alle prime due tradizionalmente considerate dalla teoria economica: accanto al valore d'uso e al valore di scambio, si individua il *valore di legame*: la relazione tra persone è di per sé un bene ed è in grado di generare valore (anche se intangibile).⁴²

Gli spunti, o meglio gli stimoli, teorici approfonditi spingono a delle nuove riflessioni se queste si applicano al campo economico e al campo delle imprese, spalancando le porte ad un' economia che, accogliendo il paradigma relazione, è in grado di generare nuovi accordi e alleanze tra imprese, nuovi network in cui far leva sulla fiducia reciproca e in cui generare valore relazionale, l'unico in grado di conferire solidità e stabilità che originano valore aggiunto.

Inoltre, tali considerazioni assumono maggiore significato se si pensa al fenomeno aggregativo dei gruppi di imprese (non necessariamente equity), in cui collaborazione e cooperazione assumono un significato più profondo e più autentico, alla luce del principio di reciprocità.

⁴¹ Il termine *interesse* si riferisce ad un "essere-tra", ossia per perseguire un interesse bisogna interagire con l'altro.

3.6 L'impresa sociale e l'impresa civile

Spesso le espressioni impresa sociale e impresa civile vengono utilizzate in modo complementare per indicare la stessa realtà, la sovrapposizione, però dei due tipi di imprese è sbagliata e impropria. Pur riconoscendo degli aspetti in comune è opportuno tracciare la linea di confine e capire in cosa consiste la socialità dell'impresa sociale e la civiltà dell'impresa civile, posto che ogni forma d'impresa, inclusa quella capitalistica, possiede un elemento di socialità intrinseco.

Per cogliere l'essenza dell'impresa civile è opportuno partire da una significativa distinzione tra⁴³:

- processi produttivi
- processi di riproduzione sociale

I processi produttivi si caratterizzano per una sostanziale estraneità verso gli esiti dell'attività svolta, essi sono orientati all'*output*. I processi di riproduzione sociale, invece, sono processi nei quali le persone, i gruppi perseguono come obiettivo principale la soddisfazione immediata dei propri bisogni di conservazione e di sviluppo. Come i processi produttivi, anche i processi di

⁴² Cfr. L. Bruni - S. Zamagni "Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica" Il Mulino 2004,

riproduzione sociale comportano l'impiego di risorse, ma in tal caso i partecipanti sono gli stessi protagonisti della soddisfazione dei propri bisogni: c'è dunque un interesse diretto agli esiti che conseguono dallo svolgimento dell'attività. I secondi sono orientati, anziché all'output, all'*outcome*. L'imprenditore di tali processi avrà tanto più successo quanto più saprà sfruttare le conoscenze, le competenze e le risorse intangibili dei partecipanti al processo.

L'impresa civile è quell'impresa che implementa processi di riproduzione sociale e che ha un assetto organizzativo in grado di liberare la domanda dal condizionamento dell'offerta, di culturalizzare il consumo. La sua funzione obiettivo è produrre esternalità⁴⁴ sociali che si pongono come i principali fattori di accumulazione del capitale sociale. I benefici dunque non sono solo quelli attribuibili all'output ottenuto, ma anche quelli collegati al modo e, quindi al processo, con cui quell'output è stato ottenuto. L'impresa sociale, invece, agisce solo dal lato dell'offerta, in modo da umanizzare la produzione e assicurare al processo produttivo oltre che un'organizzazione democratica anche equa. La governance di un'impresa sociale conserva la tipica struttura di tipo single-stakeholder, nel senso che la classe di portatori di interessi cui spetta l'azione di governo effettivo dell'impresa è unica, la governance dell'impresa civile è un'organizzazione naturalmente multi-stakeholder. Un ulteriore aspetto che differenzia i due tipi di imprese è la scelta del modello organizzativo: l'impresa

pag. 176

⁴³ Ibidem, pag. 182

⁴⁴ Le esternalità si realizzano quando l'azione di un soggetto ha un impatto (positivo o negativo) nella sfera di altri soggetti, senza che tale impatto sia regolato dal sistema dei prezzi di mercato. Perché si parli di esternalità occorre che essa derivi da una azione non intenzionale.

sociale si avvale di un modello organizzativo tipico anche di qualsiasi impresa *for profit* (un modello funzionale al raggiungimento di economie di scala e con un idonea struttura di comando), l'impresa civile sceglie un modello organizzativo che favorisce la creazione di reti interorganizzative e contratti relazionali in grado di abbattere costi di transazione e di scoraggiare l'adozione di comportamenti opportunistici da parte di coloro che intrattengono rapporti con essa.

Le cooperative sociali o le imprese dell'economia di comunione sono tipici esempi di imprese civili, le cooperative classiche invece sono tipici esempi di imprese sociali che ha come elemento specifico il principio di mutualità. Le cooperative sociali, in particolare, sono organizzazioni la cui governance vede la presenza dei rappresentanti di tutte le classi di stakeholders: lavoratori, volontari, enti sociali, destinatari dell'attività d'impresa. Inoltre a differenza delle imprese sociali che sposano solo i principi di condizionalità-incondizionale e di bi-direzionalità dei trasferimenti, le imprese civili sposano anche il principio della transitività.

E'opportuno stare attenti a non confondere le imprese civili con le organizzazioni non profit, poiché le prime non sono caratterizzate da un generico public benefit che i promotori perseguono nei confronti dei beneficiari, ma dalla reciprocità aperta che sta a significare:

1. i beneficiari non sono assistiti, ma trattati su un piano di parità, anche loro hanno il proprio ruolo all'interno dell'impresa;

2. i soggetti svantaggiati non sono semplicemente beneficiari, ma donano come tutti, secondo la stessa logica di reciprocità.

Questi due aspetti sono segno di un riconoscimento umano e dignitoso verso tutti i protagonisti dell'impresa, che sono chiamati a dare ciascuno in proporzione alle proprie disponibilità; manifestano, inoltre, una verità indiscutibile: le imprese civili si adoperano per l'attivazione non solo dei primi due principi della modernità, partoriti dalla rivoluzione francese del 1789 e attualizzati nel terzo millennio, di *libertà* e *uguaglianza*, ma punta anche alla *fraternità*, principio che rende la libertà e l'uguaglianza esperienze umane e civilizzanti.

L'intento di evidenziare le peculiarità di un'impresa rispetto all'altra non sta nella volontà di stabilire una gerarchia o una supremazia di una sull'altra, poiché la varietà di forme di imprese sul mercato è condizione essenziale per la ricchezza del sistema e per le eventuali sinergie tra le diverse imprese su cui si potrebbe fare leva.

Interpretando le due realtà di imprese alla luce dell'aspetto etico, è evidente come entrambe sposano l'eticità dell'attività economica, l'eticità dell'impresa sociale sta nella giustizia come equità, quella dell'impresa civile sta nella libertà e nel coinvolgimento dei consumatori.

L'attuale legge delega sull'impresa sociale in Italia (n. 155/2006) all'art. 1, comma 1 stabilisce che: *“possono acquisire la qualifica di impresa sociale tutte le organizzazioni private, ivi compresi gli enti di cui al libro V del codice civile, che esercitano in via stabile e principale un'attività economica organizzata al*

fine della produzione o dello scambio di beni o servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale, e che hanno i requisiti di cui agli articoli 2, 3 e 4". L'elemento caratterizzante questo tipo d'impresa è dunque *l'utilità sociale*; sono beni e servizi di utilità sociali quelli prodotti o scambiati nei settori dell'assistenza sociale, sanitaria, socio-sanitaria, educazione, istruzione e formazione, tutela dell'ambiente e dell'ecosistema, valorizzazione del patrimonio culturale, turismo sociale, formazione universitaria e post-universitaria, ricerca ed erogazione di servizi culturali, formazione extra-scolastica (finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica ed al successo scolastico e formativo), servizi strumentali alle imprese sociali, resi da enti composti in misura superiore al settanta per cento da organizzazioni che esercitano un'impresa sociale (art. 2). All'art 3 si stabilisce: *"l'organizzazione che esercita un'impresa sociale destina gli utili e gli avanzi di gestione allo svolgimento dell'attività statutaria o ad incremento del patrimonio (comma 1).* A tale fine è vietata la distribuzione, anche in forma indiretta, di utili e avanzi di gestione, comunque denominati, nonché fondi e riserve in favore di amministratori, soci, partecipanti, lavoratori o collaboratori (comma 2).

Questi connotati dell'impresa sociale, individuati anche nell'ambito giuridico, sono lontani dall'impresa civile. E' la stessa legge, infatti, che allontana i due tipi di imprese per due aspetti base⁴⁵:

⁴⁵ Cfr. Luigino Bruni *"La ferita dell'altro. Economia e relazioni umane"* Il Margine 2007, pag. 86

a) la pro-socialità dell'impresa, ossia la possibilità dell'impresa di avere il titolo di "sociale", è associata al settore di attività, settore legato alla cura, all'assistenza, alla cultura ecc., a settori cioè che sono lontani dall'economia di mercato ordinaria e vicini ad un'economia di settori periferici, seppur fondamentali; questo primo aspetto rende il mercato impermeabile ai valori sociali;

b) l'impresa sociale deve essere un'impresa *non profit*, non può distribuire profitti ai soci, questo secondo aspetto rende il profitto incompatibile con il sociale e con le attività a vantaggio del sociale.

Anche il legislatore, dunque, appoggia, direttamente o indirettamente, consapevolmente o inconsapevolmente, la netta separazione tra l'economico e il sociale, tra le attività destinate alla distribuzione di utili e quelle per le quali la distribuzione non è contemplata, come se si ammettesse che il terreno fertile del sociale non dovesse essere contaminato da attività economiche, poiché il campo del sociale e i suoi interessi sono sovraordinati al campo economico e pertanto tutelati dai meccanismi antisociali dell'economia.

3.7 Le due sfide dell'economia civile: occupazione e welfare

Per testare la robustezza e la validità dei fondamenti teorici dell'economia civile, è opportuno applicare il discorso alla realtà civica che caratterizza la nostra economia e in particolare ai due elementi critici della vita civile:

occupazione e nuovo welfare. Ciò che si vuole capire è: in che modo relazioni economiche, orientate al principio di reciprocità, possono determinare una crescita dei mercati e concorrere a dare una risposta plausibile proprio alle due sfide dell'occupazione e del nuovo welfare?⁴⁶

Per poter trovare una risposta a tale legittima domanda, occorre partire dalla possibilità di gestire una delle variabili che maggiormente incide sull'attuale situazione di benessere: l'incertezza endogena, cioè riferita al nostro sistema interno, incertezza che scoraggia il dinamismo economico, riducendo gli spazi della creatività umana. Gli istituti del vecchio welfare non sono in grado di proteggere contro l'incertezza e, verosimilmente, la sostenibilità del processo di sviluppo è oggi messa a serio repentaglio dall'intensificarsi di tre paradossi sociali della crescita:

1. l'aumento delle diseguaglianze, territoriali e personali, che si accompagna all'aumento della ricchezza e del reddito medio;
2. la crescita senza occupazione o senza una buona occupazione in grado di sostenere il processo di globalizzazione;
3. l'aumento del reddito pro capite che non garantisce più un aumento della qualità della vita, in altre parole, l'aumento del benessere non porta con sé un miglioramento dello "star-bene" delle persone.

Questi paradossi segnalano una situazione di scarsità sociale, che si può sanare solo intervenendo sull'assetto istituzionale, e segnalano quell'inversione nel

⁴⁶ Cfr. L. Bruni - S. Zamagni *"Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica"* Il Mulino 2004, pag. 199

rapporto tra produzione di ricchezza e riduzione dei livelli di incertezza, inversione tipica dell'attuale fase.

L'economia civile, nel contesto appena delineato, si inserisce in maniera innovativa ed efficiente, poiché in grado di scongiurare i rischi connessi all'incertezza attraverso la *rivalorizzazione della vita pubblica*: infatti poiché non è vero che ciò che accade nella sfera pubblica ha effetti solo di breve periodo sulle variabili economiche, allora il prendersi cura delle virtù civiche⁴⁷ diventa un compito inderogabile non solo da un punto di vista della cittadinanza, ma anche da quello propriamente economico, aspetto per nulla scontato e poco dibattuto. Ancora, poiché le istituzioni non possono mai considerarsi date una volta per tutte e poiché esercitano un' influenza notevole e diretta sull'economia, anche nel lungo periodo, allora si pone l'esigenza di ripensare e di reinventare l'assetto istituzionale.

3.7.1 L'occupazione

Quasi fisiologico ormai può considerarsi il problema occupazionale o della disoccupazione, problema che allo stato attuale non è solo di natura economica, ma anche sociale e pubblico. Eppure molti sono stati gli studi del fenomeno che nel corso del tempo hanno individuato cause, fattori e anche strumenti per arginare il problema: nonostante gli sforzi, la criticità occupazionale rimane, assumendo un'intensità sempre maggiore.

⁴⁷ Il buon funzionamento di una società dipende dal grado di diffusione di tali virtù, da intendersi come la capacità delle persone di discernere l'interesse pubblico e di agire in conformità ad esse.

Prima di capire se e in che modo l'economia civile si pone verso tale problematica, è opportuno fare delle precisazioni ed evidenziare alcuni aspetti⁴⁸.

Innanzitutto, la disoccupazione è un fenomeno tipico di un'economia di mercato di tipo capitalistico, la nozione stessa della disoccupazione ha senso in quelle società in cui il lavoro è un fattore primario della produzione e riceve una remunerazione la cui determinazione è lasciata alle regole di funzionamento del mercato del lavoro, quando tale mercato non è in equilibrio si registra un eccesso di offerta. Una seconda precisazione riguarda la distinzione che è opportuno fare tra posto di lavoro o impiego lavorativo e attività lavorativa, nozione, quest'ultima assai più ampia: la disoccupazione segnala una carenza di posti di lavoro, cioè di impieghi sul mercato del lavoro; vi sono, però, offerte e domande di lavoro che non transitano per tale mercato, si pensi ad esempio al lavoro domestico, a quello che rientra nella produzione di servizi alla persona o al lavoro erogato all'interno di organizzazioni di volontariato; si tratta di attività lavorative riconosciute tanto dalla società, quanto dal legislatore che più volte è intervenuto con norme che tentano di regolarne lo svolgimento, senza però che sono sottoposte alle regole del mercato del lavoro. Quando si parla di disoccupazione, dunque, ci si riferisce alla categoria dell'impiego. Inoltre, per poter offrire spunti risolutivi, che siano adeguati non si può non approfondire le tre grandi tipologie di disoccupazione che emergono dalla realtà concreta:

⁴⁸ Cfr. L. Bruni - S. Zamagni *"Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica"* Il Mulino 2004, pag. 205

- ***disoccupazione derivante da costo eccessivo del lavoro***: se il costo del lavoro si pone al di sopra del livello di equilibrio derivante dall'incontro della domanda e dell'offerta, e determinando una domanda inferiore e un'offerta superiore al livello di equilibrio, occorrerà intervenire su tutte quelle imperfezioni del mercato del lavoro che si traducono in maggiori costi (legislazione lavoristica obsoleta, insufficienza della pubblica amministrazione, imposizione fiscale penalizzante per il lavoro, atteggiamento anticoncertativo del sindacato), ciò comporterà l'applicazione della ben nota ricetta della *politica economica*: riduzione del costo del lavoro attraverso la flessibilità del mercato del lavoro;
- ***disoccupazione derivante da carenza di domanda effettiva***: se gli imprenditori si aspettano di non poter vendere quanto sarebbero in grado di produrre, le macchine restano ferme e con esse le braccia dei lavoratori che le rendono attive, in tale situazione si sono applicate le soluzioni derivanti dalla cosiddetta politica della crescita: diminuzione dei tassi di interesse per incentivare gli investimenti, politiche della spesa pubblica, di tipo infrastrutturale o meno, rilancio dei consumi pubblici, ecc.⁴⁹;
- ***disoccupazione tecnologica***: dai tempi della rivoluzione industriale, tale tipologia di disoccupazione è stata sempre evidenziata, il rimedio che si propone è quello di accelerare i processi di creazione di imprese nei settori innovativi e soprattutto quello di assecondare i processi di riconversione del

⁴⁹ Tali politiche risultano coerenti con la cosiddetta legge di Okun, che individua una correlazione tra tasso di crescita del Pil e diminuzione del tasso di disoccupazione.

capitale umano, mediante la formazione continua, la formazione professionale di secondo livello, politiche della ricerca tecnologica e scientifica ecc.

Nel contesto odierno tutte e tre le tipologie individuate sono presenti, le soluzioni applicabili sono: riforma dei metodi di finanziamento dell'assistenza sociale e/o una riforma dei sistemi di tassazione per il lavoratori dipendenti per la prima tipologia di disoccupazione individuata; politica di rilancio degli investimenti pubblici per la seconda e politiche attive del lavoro, cioè in grado di conferire flessibilità, per la terza. Per quanto le soluzioni rientrano nelle possibilità concrete e nella fattibilità dei governi come si spiega che il problema occupazionale ha assunto la portata attuale? Inoltre, ci sarebbe da evidenziare, che nonostante le politiche attuate, si è assistito alla nascita di una nuova classe sociale: quella dei *working poors*, ossia dei poveri che lavorano, si tratta di soggetti che percepiscono un reddito da lavoro, ma questo si colloca al di sotto della soglia di decenza, si tratta cioè dei lavoratori a bassa produttività. Una delle regole da considerare all'attuale stato di cose è la competitività, l'unica in grado di creare occupazione; sembra che oggi valga un'unica regola, quella per cui i posti di lavoro aumentano se aumenta la competitività.

Il limite di ciascuna soluzione precedentemente individuata, sta nella possibilità di ogni proposta di generare dei rischiosi trade-offs, infatti per distribuire lavoro a tutti

- si impone uno stile di vita neoconsumista,
- si legittimano forme nuove di povertà (*working poors*),

- si restringono gli spazi di libertà dei cittadini, nella misura in cui non si dà loro la possibilità di partecipare alla scelta dei beni da produrre e poi da consumare.

Ciò è inaccettabile dal punto di vista etico e non sostenibile dal punto di vista economico.

La soluzione dell'economia civile

La soluzione dell'economia civile propone di partire da quella separazione individuata all'inizio tra sfera di lavoro, intesa come impiego o posto di lavoro, e sfera delle altre attività lavorative; l'idea è di favorire l'allargamento della seconda rispetto alla prima, ciò comporterebbe una rivoluzione di approccio nell'intero sistema occupazionale, attribuendo "dignità lavorativa" anche a quelle attività fino ad ora non considerate tali.

Inoltre, gli incrementi incessanti di produttività, tipici del modello di crescita della società post-industriale, libererà un numero cospicuo di lavoratori che rientreranno direttamente tra le fila dei disoccupati. Alla luce di tale fenomeno, già in atto, si pone l'esigenza di incanalare il lavoro "liberato", ma restando nell'ambito del solo mercato dei beni privati è impensabile sperare di dare lavoro a tutti. La proposta, dunque, è quella di veicolare la forza lavoro disponibile verso attività in grado di produrre beni che il mercato privato non è in grado di produrre, per sua stessa natura o per mancanza di interesse, ossia beni relazionali, beni di merito, alcune tipologie di beni pubblici, beni d'uso

collettivo, beni cioè ai quali non è pensabile di applicare la logica dello scambio di equivalenti. E' necessario, per questo, fare un passaggio e un salto culturale, che permetta di pensare che il lavoro non è solo quello retribuito nelle forme ben note, quello cioè che produce beni e servizi che transitano per il mercato privato; piuttosto, il lavoro è da intendersi come l'insieme delle attività necessarie alla crescita umana, ma dell'uomo inteso nella globalità delle sue dimensioni e non solo una di esse. Concretamente, ciò significa che oggi vi sono quelle condizioni che permettono di aggiungere alle attività monetarizzate, quelle non monetarizzate, che possono essere remunerate secondo il principio dello scambio di equivalenti, dal momento che possiedono un valore di scambio implicito, ma che non lo sono per libera scelta dei soggetti in esse implicati.⁵⁰

Mentre nella società industriale non c'era alternativa che essere produttori nelle ore di lavoro e consumatori nel tempo libero, la società post-industriale sta facendo nascere un'altra categoria di soggetti, quella dei produttori-consumatori, i cosiddetti *prosumers*, che autoproducono una parte del proprio consumo, si tratta di una tendenza più concreta di quanto si può pensare, ad esempio, quando si ritira danaro dal bancomat, si diventa bancari a tempo parziale, quando ci si serve da soli in un supermercato, si diventa in parte negozianti, quando si accede ad un self-service, si diventa in parte camerieri e così via. In tutti questi casi, il sistema produttivo scarica sul consumatore parte dei costi per la manodopera o, più in generale, esternalizza parte dei costi di produzione. E' evidente che si assiste ad una convergenza tra lavoro e consumo,

⁵⁰ In alcuni si sta sviluppando la cosiddetta contabilità satellite, con cui si cerca di calcolare il valore del lavoro non monetarizzato, l' UNDP (United Nations Development Programme) stima

convergenza che va favorita: il consumatore può diventare un attore sociale che scopre di detenere un potere di influenza, non solo rispetto a *cosa* produrre, ma anche a *come* si produce, la consapevolezza di tale possibilità è un segno di grande civiltà. Esistono esperienze concrete, in rapida crescita anche in Italia, di forme di consumo critico, di risparmio etico, di banche del tempo, di LETS (Local Exchange Trading System)⁵¹ e di community development corporations⁵²: esperienze che permettono di cogliere la portata pratica del concetto di cui sopra.

3.7.2 Dal welfare statalista al welfare civile

La seconda sfida che l'economia civile intende affrontare è il passaggio dal tradizionale welfare state alla *welfare society*. Sulla necessità di realizzare una società del benessere le opinioni sono unanimi, sulle modalità con cui realizzare tale società le posizioni sono divergenti. E' opportuno partire da una domanda: è possibile progettare un welfare universalista senza cadere nella trappola dell'assistenzialismo? In altri termini, è possibile coniugare in modo credibile e sostenibile il principio di solidarietà e quello di sussidiarietà? L'implementazione di un welfare universalista richiede un triplice compito allo Stato:

il valore della produzione totale non monetarizzata attorno al 70% del volume delle attività monetarizzate, che di fatto si traduce in 2/3 del lavoro delle donne e 1/4 del lavoro degli uomini

⁵¹ Un LETS è un'associazione di famiglie e individui che organizza lo scambio di beni e servizi sulla base del principio della reciprocità. Nati in Canada, i LETS si sono diffusi rapidamente in Inghilterra, negli USA, in Australia e in tanti altri paesi. Uno dei motivi di successo dei LETS è il fatto che in essi si possono scambiare servizi e professionalità che non hanno un prezzo sul mercato privato, risorse umane che resterebbero inutilizzate.

⁵² Le community development corporations americane sono organizzazioni non profit impegnate nella rivitalizzazione dei quartieri, i cui soci sono gli stessi abitanti del quartiere i

- definizione del pacchetto di servizi sociali che si intendono assicurare ai cittadini;
- fissazione di regole d'accesso alle prestazioni per assicurare a tutti i cittadini la fruizione effettiva;
- l'esercizio delle forme di controllo sulle erogazioni effettive delle prestazioni

Le funzioni individuate sono espressive di uno Stato che è regolatore e non produttore diretto e dunque gestore, e questa è una delle caratteristiche necessarie al passaggio al nuovo welfare, lo Stato deve regolare, non gestire. Si consideri che esiste un trade-off tra gestione e regolazione, nel senso che quanto più lo Stato gestisce tanto meno riesce a regolare, e dunque, ad assicurare quegli obiettivi di equità ed efficienza che devono connotare un sistema di sicurezza sociale.

Tre sono i modelli di discussione in sede teorica, ma anche politica, a cui poter dare attuazione⁵³:

1. modello neostatalista
2. modello del "conservatorismo compassionevole"
3. modello civile del welfare

quali si sentono protagonisti dei programmi di sviluppo economico e sociale che vengono intrapresi.

A ciascuno di questi modelli si associa una particolare configurazione di consumatore, rispettivamente⁵⁴:

1. consumatore-utente
2. consumatore-cliente
3. consumatore-cittadino

Secondo il modello neostatalista lo Stato deve conservare il monopolio della committenza, pur rinunciando al monopolio della gestione dei servizi di welfare, si realizza così il cosiddetto **welfare mix**, in cui la realizzazione del sistema di welfare è affidata ad un mix di soggetti/attori che operano all'interno della comunità locale sulla base dei principi della sussidiarietà orizzontale e verticale, della partnership, della partecipazione, dell'integrazione, del lavoro di rete, della concertazione e negoziazione.

La necessità di un superamento del dualismo Stato-mercato, in grado di valorizzare il ruolo assunto di recente dalla società civile, nei confronti sia della sfera politica sia di quella economica, si è manifestata in modo sempre più marcato, unita alla crisi del Welfare State stesso, per cui oggi ci sono più servizi rispetto al passato, ma meno entrate per il sostegno economico. Ciò è di fatto sfociato nel 2001 nella riforma del titolo V della Costituzione, in base alla quale allo Stato è affidato il compito tradizionale della programmazione e del finanziamento delle politiche sociali, mentre al Terzo Settore, in tutte le sue

⁵³ Cfr. L. Bruni - S. Zamagni *"Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica"* Il Mulino 2004, pag. 223

⁵⁴ Ibidem, pag. 226

molteplici articolazioni, la gestione diretta dei servizi sociali. Il nuovo modello di stato sociale, il Welfare mix, si basa dunque su **nuove forme di partnership tra pubblico e privato** e sulla **riscoperta della comunità locale come risorsa**: nella scuola, nella sanità, nell'assistenza vengono a trovarsi soggetti misti, statali, privati e non profit, capaci di proporre offerte alternative in grado di rispondere adeguatamente ai vecchi e ai nuovi bisogni della cittadinanza.⁵⁵

E' da riconoscere che il terzo settore in questo tipo di sistema non partecipa alla coprogettazione o programmazione degli interventi che sono decisi in maniera unilaterale a livello politico, dunque, è una risorsa supplementare e/o complementare dell'intervento dell'ente pubblico.

Il secondo modello del **conservatorismo compassionevole** si caratterizza per il fatto che i bisogni e le necessità di chi resta indietro sono affidati alla filantropia e all'azione volontaria e solo successivamente all'ente pubblico che interviene sulla base di schemi fortemente selettivi; questo è il modello favorito dal pensiero liberal-individualista che vede il terzo settore come segmento minore del mercato privato.

Il terzo modello è quello del **welfare civile**, secondo cui alle organizzazioni della società civile va riconosciuta la capacità di diventare partner attivi nel processo di programmazione degli interventi e nell'adozione delle conseguenti scelte strategiche. Ciò significa che a tali organizzazioni va riconosciuta una soggettività, non solamente giuridica, ma anche economica e quindi finanziaria,

⁵⁵ <http://www.parcosolidale.org/index.php>

l'indipendenza finanziaria, in particolare, permetterà a tali organizzazioni di realizzare i propri programmi e i propri obiettivi senza dover dipendere in modo diretto e condizionante né dall'ente pubblico né dalle imprese for profit. Una delle vie percorribili per conseguire l'indipendenza, può essere la realizzazione di una nuova categoria di mercati: i **mercati di qualità sociale**⁵⁶. Una seconda alternativa è quella di modificare la struttura del meccanismo delle donazioni a favore dei soggetti del terzo settore; la logica alla base delle donazioni operate dalle imprese for profit ruota attorno al principio di reputazione: l'impresa for profit che dona accresce il proprio capitale reputazionale e costruisce un'immagine positiva, ottenendo vantaggi in termini di prestigio e una più facile penetrazione nel mercato di suo interesse. Tale logica, considerata nel lungo termine, è destinata ad autosconfiggersi per la ovvia ragione che, quando si arriva al punto in cui la gran parte delle imprese pratica la filantropia, il vantaggio reputazionale cessa di esistere. La soluzione più adatta sembra quella di coinvolgere i cittadini e le loro organizzazioni, trasformando il meccanismo delle donazioni da bipolare e tripolare. Per fare un esempio, sia A, l'insieme delle aziende che vendono beni di consumo; B, l'insieme delle organizzazioni potenziali beneficiarie delle donazioni; C, l'insieme dei consumatori-cittadini. Acquistando presso un'impresa di A, il cittadino riceve un buono il cui valore è pari ad una percentuale, previamente concordata, della somma della spesa. Il medesimo cittadino sceglie poi il soggetto di B cui donare il buono acquisto con le sue compere. Si consideri la dinamica che ne consegue. L'organizzazione non profit, avendo interesse ad incamerare il maggior numero possibile di buoni,

⁵⁶ Cfr. L. Bruni - S. Zamagni *"Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica"* Il Mulino 2004,

cercherà di acquisire la simpatia e la fiducia dei consumatori, informandoli adeguatamente e rendendoli partecipi delle proprie azioni e dei risultati che vengono raggiunti. A loro volta, i consumatori che si “legano” ad una specifica organizzazione, premeranno sulle imprese for profit, affinché queste aumentino la percentuale del valore dei buoni, richiesta che le aziende di A avranno tutto l’interesse ad assecondare. Uno schema del genere, favorirebbe l’allacciamento di relazioni tra organizzazioni non profit e territorio e comporterebbe un aumento delle risorse a disposizione dei soggetti del terzo settore perché il cittadino svolgerebbe la funzione di volano, oltre che di intermediario, tra donatore e beneficiario. Ancora, la competizione tra i donatori tenderebbe ad accrescere la trasparenza del loro operare, trasparenza che va ben oltre a quella che si riuscirebbe ad assicurare tramite bilanci sociali o di missione. Infine, gli interventi realizzati raggiungerebbero livelli di efficacia molto elevati.

Precedentemente, si è associato a ciascun modello di welfare individuato, una specifica figura di consumatore, riprendendo: al modello neostatalista la figura di consumatore-utente, al modello del conservatorismo compassionevole, la figura di consumatore-cliente e al modello del welfare civile, la figura del consumatore-cittadino. A ciascuno di essi, inoltre, si associa una specifica nozione di libertà di scelta. Il *consumatore-utente* è un soggetto la cui unica opzione di scelta è “la protesta”, nel senso che a lui resta solo la possibilità di protestare di fronte ad una fornitura inadeguata o insufficiente dei servizi di welfare. In questo caso, il modello di riferimento distribuisce servizi in risposta

ai bisogni astratti dei soggetti, prescindendo dalle loro particolari biografie, ma, quando si mettono da parte le specificità proprie dei soggetti beneficiari, si ottiene una lievitazione dei costi e un aumento dei livelli di insoddisfazione. Il *consumatore-cliente* è un soggetto che, essendo dotato di potere d'acquisto, ha "sempre ragione", nel senso che all'interno del suo campo di scelta, egli esercita una vera e propria sovranità. Solo in apparenza tale soggetto è libero di scegliere, poiché egli sceglie in base alle sue preferenze, si deve tener conto che tali preferenze sono facilmente manipolabili, a causa di irrimediabili asimmetrie informative tra chi produce e chi consuma. Infine, il *consumatore-cittadino* è un soggetto che partecipa e concorre a definire (e talvolta a produrre), con i vari soggetti di offerta, i pacchetti di prestazioni, non si limita, dunque, a consumare i servizi che preferisce tra quelli stabiliti da altri. Solo in riferimento a quest'ultimo è onesto parlare di libertà di scelta: il passaggio culturale da favorire, in tal caso, è quello di libertà come potere di autodeterminazione, secondo cui la libertà di scelta è valutata per ciò che essa ci consente di fare o di ottenere, a quello della libertà come potere di autorealizzazione, secondo cui la libertà interessa perché consente di affermare la propria dignità.

3.7.2.1 I mercati di qualità sociale

I mercati di qualità sociale rappresentano una tipologia di mercato *sui generis*, che si pone come una concreta soluzione all'implementazione del welfare civile. Il modo di operare di tali mercati e in tali mercati è diverso da quello dei

mercati dei beni privati⁵⁷. In essi le risorse che lo Stato ottiene dalla fiscalità generale e che decide di destinare al welfare vengono utilizzate per interventi di promozione e sostegno della domanda di servizi sociali, in altre parole, i fondi pubblici vengono utilizzati per finanziare la domanda anziché l'offerta. Gli strumenti operativi che si possono adottare possono essere: buono-servizi, deducibilità fiscale, promozione di forme di mutualismo diffuso sul territorio ecc.

Successivamente, occorre intervenire anche sul lato dell'offerta dei servizi, per assicurare la pluralità dei soggetti di offerta di vari servizi e ciò allo scopo di scongiurare i rischi della formazione di posizioni dominanti, cioè il monopolio, e di consentire una reale libertà di scelta dei cittadini. L'idea di fondo di tali mercati è quella di poter introdurre la dimensione sociale *dentro* il mercato, dimensione che attualmente è esterna ad esso e ritenuta tale anche dai sostenitori più convinti dei pregi di mercato, i quali non lo ritengono adeguato per perseguire obiettivi di natura sociale, per il cui raggiungimento si deve ricorrere all'altruismo o alla filantropia organizzata.

Un mercato di qualità sociale poggia su tre elementi fondanti⁵⁸:

- ✓ l'ente pubblico finanzia il portatore di bisogni allo scopo di trasformare una domanda di servizi potenziale in una domanda effettiva;
- ✓ l'ente pubblico, per assicurare la soddisfazione dei bisogni, accerta, in via preventiva, la reale capacità dei soggetti di offerta a fornire le prestazioni;

⁵⁷ Un bene è privato se le transazioni che lo hanno per oggetto non generano esternalità.

⁵⁸ Cfr. L. Bruni - S. Zamagni *"Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica"* Il Mulino 2004, pag. 230

✓ l'esercizio della libertà di scelta da parte dei portatori di bisogno determina una sorta di competizione tra i soggetti di offerta che non è sul prezzo, bensì sulla qualità del servizio, in una competizione del genere vince colui che, a parità di costo del servizio, meglio interpreta e sa soddisfare il bisogno.

Con tale sistema di mercato, i cittadini consumatori conseguono un più elevato grado di soddisfazione, poiché possono esercitare, con le loro scelte, un oculato controllo sulla qualità delle prestazioni di cui sono destinatari, a sua volta, ciò serve a legittimare la corresponsabilizzazione al pagamento da parte dei beneficiari, bilanciando la strutturale insufficienza del gettito fiscale: un sistema di regolazione dei mercati di qualità sociale punta non solo ad allargare l'area dell'inclusione per date condizioni di domanda e di offerta, ma a metterle in movimento. Il mercato di qualità sociale non è assimilabile al mercato capitalistico, piuttosto, esso è un mercato relazionale, nella misura in cui in esso vengono prodotti e scambiati beni che non sono monetarizzabili e che postulano l'adozione di pratiche relazionali; l'attributo sociale associato al mercato non si motiva per il fatto che il mercato è regolato dallo Stato, ma perché in esso intervengono imprenditori sociali e civili che fanno della loro interazione con i portatori di bisogni il perno del processo.

In ottica di un welfare civile vanno reconsiderati e messi in discussione i finanziamenti statali nella forma sia della convenzione che della gara d'appalto, i motivi di questa forte, ma vera affermazione sono da rinvenire in tre argomentazioni principali. Prima, il finanziamento diretto tende a creare falsi

“vincitori e vinti”, dal momento che, una volta iscritta in bilancio la voce di spesa difficilmente potrà essere cancellata: la pressione politica sarà tale da vanificare ogni sforzo in tal senso. Il risultato sarà che continueranno ad essere finanziati soggetti che non lo meritano e resteranno escluse quelle organizzazioni che lo meriterebbero. Seconda, la forma diretta del finanziamento può alterare la natura dei servizi offerti determinando una lievitazione dei costi totali, ciò essenzialmente perché è lo Stato a scegliere le tipologie di prestazioni da erogare al cittadino-medio, comportando un’insoddisfazione del cittadino, sopra o sotto la media, per una spersonalizzazione del servizio e un aumento dei costi dovuto a sprechi di qualità, a causa dell’offerta di un servizio di qualità superiore a quella che il cittadino sceglierebbe se fosse nelle condizioni di farlo. Terza argomentazione, il finanziamento diretto tende ad offuscare l’identità del soggetto civile, poiché i trasferimenti diretti di danaro pubblico obbligano tali soggetti a specializzarsi nell’acquisizione di abilità burocratico-amministrativo anziché di tipo imprenditoriale. A queste considerazioni è opportuno aggiungere che le forme di finanziamento diretto da parte dell’ente pubblico a favore dei soggetti di offerta tende a favorire la creazione di legami verticali a scapito di quelli orizzontali a rete tra i soggetti stessi, evitando la costituzione di distretti di imprese sociali e civili⁵⁹.

L’efficienza

⁵⁹ Ibidem, pag. 232

I mercati di qualità sociale rappresentano l'habitat naturale delle imprese sociali e civili che si caratterizzano per la natura sistemica del loro modello imprenditoriale; l'impresa capitalistica tenta di creare, attraverso specifici meccanismi regolativi, quelle forme di socialità e di relazionalità che sono invece gli elementi costitutivi caratterizzanti le imprese del terzo settore, dove lo stesso reclutamento dei soci avviene sulla base di un'esplicita condizione di socialità.

L'impresa sociale e civile è potenzialmente in grado di operare una selezione efficiente reclutando i propri collaboratori attraverso l'offerta di un pacchetto remunerativo "misto" che può risultare attraente soltanto per chi possiede un effettivo interesse al perseguimento dei fini di questa. Se l'obiettivo proposto, da tali imprese, è valido e credibilmente perseguito, è la stessa scelta di adesione a questa forma di impresa a segnalare la disponibilità degli individui ad instaurare relazioni produttive sulla base di quelle premesse. Ciò significa che per chi vuole perseguire finalità di natura esclusivamente economica, sarebbe più conveniente entrare nel mercato e vendere i propri servizi ad un'impresa capitalistica, che sarebbe sicuramente in grado di offrire condizioni contrattuali più vantaggiose sotto quel punto di vista. Per l'impresa non profit, il costo connesso alla realizzazione di accordi contrattuali, in cui il fattore fiducia gioca un ruolo fondamentale, è decisamente minore rispetto a quello sopportato da un'impresa capitalistica. Se tali potenzialità siano più o meno sfruttate nella pratica è cosa che dipende dall'autenticità della scelta di adesione all'organizzazione. Se infatti la natura dell'attività svolta dall'impresa e la struttura delle remunerazioni ad essa connessa sono tali da rendere la

partecipazione attraente anche per individui, le cui motivazioni sono essenzialmente autointeressate e soltanto opportunisticamente connesse alla promozione del fine sociale, l'adesione potrebbe avvenire secondo modalità perverse annullando il vantaggio competitivo. Queste considerazioni svelano l'infondatezza della tradizionale contrapposizione tra perseguimento dei fini sociali e capacità competitiva dell'impresa non profit. La finalità sociale di questo tipo di organizzazione è anche la possibilità di creare canali di trasmissione dei suoi fattori di vantaggio comparato, contribuendo alla selezione efficiente delle risorse umane e ponendo le premesse per una gestione delle attività produttive e per una distribuzione delle responsabilità decisionali compatibili con livelli elevati di efficienza.

Un ulteriore aspetto positivo delle imprese non profit riguarda la domanda. La dimensione sistemica e la specificità dell'imprenditorialità non profit determinano la profittabilità potenziale della singola impresa: quando un'impresa for profit vuole operare una segmentazione del mercato differenziando il proprio prodotto rispetto a quelli dei concorrenti, deve necessariamente acquisire una reputazione di qualità e di affidabilità consolidando un proprio marchio; questo implica la disponibilità di tempo e di risorse per vincere l'istintiva diffidenza dei consumatori. Nel caso dell'impresa non profit, invece, le interazioni con i consumatori avvengono attraverso canali diversi e più diretti, facilitando la differenziazione del prodotto. Inoltre, l'impresa sociale e civile gode di un vantaggio reputazionale derivante dalla massimizzazione del benessere di tutti coloro che entrano in relazione con essa, assegnando al profitto il ruolo di vincolo che deve essere soddisfatto per

assicurare la sostenibilità dell'impresa. Tutto questo dimostra che esistono le premesse e le condizioni per la creazione di un circolo virtuoso della fiducia, che se opportunamente sfruttato può portare ad una segmentazione del mercato e alla formazione di un nucleo stabile di clientela, per la quale i beni prodotti dall'impresa for profit rappresentano solo dei sostituti imperfetti.

E' opportuno chiarire una distinzione tra:

- i mercati di qualità sociale
- i mercati sociali della qualità

I primi sono espressione del welfare civile, i secondi del welfare mix. Quest'ultimi in particolare sono mercati dei servizi di welfare amministrato dall'ente pubblico che lo crea e lo regola secondo principi fissati in sede politica; è un mercato in cui è prevalente la cultura del servizio pubblico. Il mercato di qualità sociale, invece, si caratterizza per il contenuto relazionale dei servizi che vi vengono scambiati. Ciò che qualifica in senso sociale la qualità dei beni e dei servizi scambiati in questi mercati non è tanto la loro perfezione tecnica, la cui attestazione è assicurata da procedure standardizzate del tipo ISO 9000 e altre ancora, quanto piuttosto il coinvolgimento attivo, nel processo di produzione dei servizi, del cittadino che diventa portatore oltre che di bisogni, anche di conoscenze e risorse. Alla base della logica dei mercati di qualità sociale si ritrova il concetto di *capabilities* (capacità) di Sen. Il **Capability Approach** suggerisce di spostare l'attenzione dai beni e servizi che si intendono mettere a disposizione del consumatore alla effettiva capacità di tali beni e servizi di

“funzionare”, ossia di soddisfare. In altre parole, questo significa mettere al centro del nuovo welfare le persone con la loro identità, le loro biografie, le loro esigenze di “essere-bene” e non invece le prestazioni di servizi, le quali devono conservare il valore dello strumento e non del fine degli interventi di welfare. Se le prestazioni, di qualsiasi tipo: sanitarie, assistenziali, educative ecc., non si convertono in possibilità concreta di funzionamento di coloro ai quali vengono rivolte, si rivelano inefficaci, pur rispettando e in certi casi superando, i vari criteri di efficienza, e alla fine inutili. La prospettiva del welfare civile rappresenta in tal senso un’alternativa valida⁶⁰.

E’ evidente che un progetto simile passa attraverso l’azione di imprenditori civili, attori cioè che alla propensione al rischio e alla capacità ad innovare, sappiano aggiungere la capacità di applicare strategie di “pratiche relazionali”. E’ proprio la scarsità di questo terzo elemento a spiegare la difficoltà di trovare imprenditori, anche capitalistici, nel settore dei servizi alla persona; infatti, pur riconoscendo ad esso un certo profitto, il settore in questione soffre di un’offerta inadeguata di imprenditorialità vera e propria, ciò va a dimostrare che la circostanza che efficienza e creatività non possono compensare l’assenza della capacità di produrre beni ad alto contenuto di capitale sociale in senso relazionale. Il modello di welfare civile, inoltre, è attuativo del *principio di*

⁶⁰ Ibidem, pag. 237

*sussidiarietà*⁶¹, considerando tutte le sue dimensioni, anche quella che è stata sempre tralasciata: quella cioè strettamente correlata al principio di reciprocità. Il principio di sussidiarietà è attuativo di un altro principio, quello personalista, secondo cui l'essere umano non è solo individuo ma è soprattutto persona, ossia soggetto in relazione. Da ciò promana il principio di sussidiarietà, in forza del quale, a parità di efficienza ed efficacia, si devono preferire le istituzioni più "dense" di rapporti interpersonali. Mettendo in correlazione la sussidiarietà con la reciprocità si potrebbe, in modo interessante, attualizzare e reinterpretare la prima alla luce della seconda, affermando: "non faccia lo Stato ciò che può fare

⁶¹ Il principio di sussidiarietà (riconosciuto dal trattato dell'Unione Europea di Maastricht) riguarda i rapporti tra Stato e società. **Esso é un fondamentale principio di libertà e di democrazia, cardine della nostra concezione dello Stato.**

Esso si articola in tre livelli:

- **Non faccia lo Stato ciò che i cittadini possono fare da soli:** le varie istituzioni statali devono creare le condizioni che permettano alla persona e alle aggregazioni sociali (famiglia, associazioni, gruppi, in una parola i cosiddetti "corpi intermedi") di agire liberamente e non devono sostituirsi ad essi nello svolgimento delle loro attività. Questo perché **la persona e le altre componenti della società vengono "prima" dello Stato:** l'uomo é principio, soggetto e fine della società e gli ordinamenti statali devono essere al suo servizio. Per questo motivo lo Stato deve fare in modo che i singoli e i gruppi possano impegnare la propria creatività, iniziativa e responsabilità, impostando ogni ambito della propria vita come meglio credono, risolvendo da soli i propri problemi. In questo modo, si uniscono insieme il massimo di libertà, di democrazia e di responsabilità, sia personale che collettiva.
- **Lo Stato deve intervenire** (sussidiarietà deriva da subsidium, che vuol dire aiuto) **solo quando i singoli e i gruppi che compongono la società non sono in grado di farcela da soli:** questo intervento sarà temporaneo e durerà solamente per il tempo necessario a consentire ai corpi sociali di tornare ad essere indipendenti, recuperando le proprie autonome capacità originarie.
- **L'intervento sussidiario della mano pubblica deve comunque essere portato dal livello più vicino al cittadino:** quindi in caso di necessità il primo ad agire sarà il comune. Solo se il comune non fosse in grado di risolvere il problema deve intervenire la provincia, quindi la regione, lo Stato centrale e infine l'Unione Europea. Questa gradualità di intervento garantisce efficacia ed efficienza, libera lo Stato da un sovraccarico di compiti e consente al cittadino di controllare nel modo più diretto possibile. Applicando questo principio, lo Stato si mette davvero al servizio dei cittadini, aiutando la formazione di un cittadino attivo e autonomo, che non sia un suddito passivo e sempre bisognoso di assistenza. Cfr. http://www.insiemepermilano.org/sussidiariet%C3%A0_in_breve.htm

la reciprocità” e addirittura “ non faccia il contratto ciò che può fare la reciprocità”. Infatti, se non si considera la terza dimensione di questo principio, non si avrebbe nessun criterio per preferire una cooperativa sociale ad una società per azioni capitalistica nella conduzione ad esempio di un asilo nido.

3.8 Dalla vita civile in comune alla vita felice della persona

In questo paragrafo si vuole approfondire la relazione esistente, e tanto studiata da economisti, sociologi e psicologi, tra economia e felicità, nell’ottica possibile dell’economia civile. La felicità, inoltre, come già visto nelle pagine precedenti è uno degli elementi dell’economia civile. Essa ha come suo diretto sinonimo la “vita buona”, ha natura paradossale, poiché è costitutivamente relazionale: una vita buona non può essere vissuta se non con e grazie agli altri. Ciò implica che nessun uomo ha un controllo pieno e assoluto sulla propria felicità: l’essere umano per realizzarsi ha bisogno di reciprocità.

Il discorso che ruota intorno alla felicità è davvero complesso e se nel corso del XIX secolo esso è stato sminuito, associando la felicità all’utilità, oggi si riapre rifacendo la sua comparsa anche nella scienza economica.

L’avvento della società post-fordista ha fatto emergere una nuova separazione tra tempo e lavoro; oggi il povero ha scarsità di danaro e abbondanza di tempo, il ricco ha abbondanza di danaro e scarsità di tempo. Questa situazione è stata determinata dal fatto che l’accresciuta produzione di beni e l’aumento

incessante dei livelli di produttività, hanno generato una scarsità nuova, quella legata al *tempo del consumo*. Emerge una mancanza di tempo da dedicare all'attività del consumo, questo legato al circostanza che per consumare volumi crescenti di beni e servizi occorre sempre più tempo, ha portato ad una sorta di paralisi: il tempo è diventato denaro sia sul lavoro, sia nel consumo⁶². Ovviamente, anche di fronte a tale circostanza la macchina produttiva ha saputo rimettersi in moto, proponendo nuove attività e prodotti il cui scopo è proprio quello di far risparmiare tempo nel processo di consumo, in termini economici, si è voluto aumentare il *tasso di consumatività*, ossia quel tasso che misura la quantità di beni e servizi che si possono consumare in una certa unità di tempo. Per fare un esempio, indice, tra l'altro della quotidianità di ciascuno, si pensi agli acquisti per posta, ai fast food, e alla rivoluzione introdotta dall'e-commerce.⁶³

Interessante è riportare a conferma di quanto illustrato il fenomeno del **downshifting**, l'anglismo identifica una pratica traducibile come scalare marcia, rallentare e si riferisce alla scelta di diverse figure di lavoratori di giungere a una libera, volontaria e consapevole riduzione del salario, bilanciata da un minore impegno in termini di ore dedicate alle attività professionali, in maniera tale da godere di maggiore tempo libero. solo ora la pratica dello «scalare marcia» sta cominciando ad essere registrata dai radar di sociologi e studiosi dei comportamenti di massa. Datamonitor, agenzia londinese che si occupa di ricerche di mercato, stima che in tutto il mondo i lavoratori potenzialmente

⁶² Cfr. Cross Gary "Tempo e denaro: la nascita della cultura del consumo", Il Mulino, Bologna 1998

inclinati a fare *downshifting* sarebbero 16 milioni. Ogni anno, circa 260 mila cittadini britannici fanno una scelta di vita che va in quella direzione. Nel 2008, il ministero dei Servizi sociali australiani ha stimato che sono almeno un milione le persone, tutte comprese nella fascia di età tra i 25 e i 45 anni, che hanno deciso di scalare una marcia. La stragrande maggioranza (circa il 79 per cento) lo ha fatto non solo cambiando lavoro e quindi regime di vita, ma anche scegliendo di abbandonare la città a favore di località costiere e di campagna. secondo uno studio di Ipsos France che precisa come per rientrare nella categoria sia necessario non solo aver cambiato domicilio, ma anche lavoro. Il *downshifting* è qualcosa di più di un abbassamento del salario in cambio di maggiore tempo libero, si tratta di un cambio di vita netto, sia verso se stessi, sia verso il mondo dei consumi, per accedere alla libertà. Essere liberi, oggi, nel sistema occidentale, può rivelarsi estremamente difficile⁶⁴.

Il tempo, dunque, diventa fattore critico e risorsa significativa nella vita di ciascuna persona, di qui la frustrazione soggettiva di vedere la propria vita assorbita dal tempo di lavoro e dal tempo di consumo, prima, invece, la vita era assorbita prevalentemente dal solo tempo di lavoro, quella del consumo era un'attività volta alla soddisfazione di bisogni, più o meno necessari. E' evidente che, alla luce di tali considerazioni, emerge la necessità di fare del consumo un'attività finalizzata a dilatare gli spazi del "benessere umano", in altre parole, occorre fare del consumo un'attività in grado di aumentare la soddisfazione e

⁶³ Cfr. L. Bruni - S. Zamagni *"Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica"* Il Mulino 2004, pag. 243

⁶⁴ Cfr. Marco Imarisio, "Guadagnare meno per vivere di più" Corriere della sera, 8 Ottobre 2009.

dunque la felicità delle persone. Tutto questo implica la soddisfazione di due condizioni:

- ✓ l'attività lavorativa deve essere concepita non solo come fattore di reddito per il consumatore, ma anche fattore di produzione di soddisfacenti;
- ✓ il processo di consumo deve rendersi autonomo dal condizionamento dell'offerta e il tempo di consumo va assimilato al tempo libero.

Si assiste, oggi, ad un altro paradosso legato al consumo, quello per cui colui che consuma non fa esperienza intensa dello stesso, a causa dell'accelerazione impressa dalle nuove tecnologie, che proponendo beni sempre nuovi (e quindi migliori), obbliga a vivere costantemente verso il futuro, rendendo il tempo presente come qualcosa da superare. Si assiste alla cosiddetta *sindrome della fretta*, fino a tempi recenti l'elemento significativo nel processo decisionale del consumatore era costituito dal rapporto qualità-prezzo, oggi, il valore di un acquisto è determinato anche dalla capacità dei beni e dei servizi di far risparmiare tempo e di ridurre lo stress di dover prendere in considerazione grandi quantità di informazioni prima di operare la scelta.

In conclusione, per superare la preoccupante situazione dei consumi, è necessario diminuire la fretta (che non va confusa con la velocità) al fine di restituire al consumo la sua valenza fortemente relazionale, inoltre, dal momento che c'è una stretta correlazione tra relazione con l'altro e felicità personale, è indispensabile fare del consumo (e di questa società del consumo) un'occasione di incontro e di scambio reciproco.

La teoria di Easterlin

Il tentativo da cui si è partiti è stato quello di misurare la felicità e di metterla in rapporto alle tradizionali variabili economiche, dapprima il reddito e poi, negli anni successivi, disoccupazione, inflazione, Pil e molte altre. Proprio da queste correlazioni emergono “risultati paradossali”. In particolare, già nel 1974 l’economista e demografo Richard Easterlin, pioniere in tali studi, apriva il dibattito attorno al paradosso della felicità, il quale postula che benessere e reddito convergano sino ad un certo livello, al di là del quale non si riscontra più una relazione positiva, ciò l’autore lo spiegava partendo dalla *teoria del reddito relativo*, per cui l’utilità che una persona trae dal proprio consumo non è funzione del livello assoluto del suo consumo, bensì di quello relativo, cioè del rapporto tra il suo livello di consumo e quello degli altri. Pertanto, se il reddito (o consumo) aumenta ma quello del “vicino” aumenta di più, la sua utilità diminuisce a fronte di un aumento di reddito e di consumo. Successivamente Easterlin ha introdotto ulteriori variabili nella sua teoria, come ad esempio il ciclo di vita, i risultati a cui è pervenuto mostrano che il livello di felicità delle persone non varia negli anni nonostante le condizioni economiche mutino, invece, anche di molto nell’arco della vita. Questa conclusione va considerata alla luce dell’adattamento edonico o teoria del set point, per la quale esiste un livello di felicità che rimane pressoché costante nell’arco della vita, poiché legate a caratteristiche innate degli individui. I vari shocks che si verificano nel corso dell’esistenza hanno solo effetti temporanei sulla felicità e dopo un breve

periodo nel quale l'evento produce effetti reali, si è inevitabilmente portati al punto di riferimento (set point).

Ancora, Kahneman distingue tra due tipi di treadmill effect⁶⁵:

- l'hedonic treadmill
- il satisfaction treadmill

Il primo deriva dalla teoria del livello di adattamento: se un soggetto ha un reddito minore, si accontenta di un'automobile utilitaria la quale dà un livello di benessere pari, si supponga, a 5; quando il reddito aumenta allora lo stesso soggetto può acquistare una macchina nuova berlina, l'acquisto della nuova auto dopo aver determinato un miglioramento di benessere, per es. fino a 7, darà lo stesso benessere dell'utilitaria, perché opera un meccanismo psicologico di adattamento edonico.

Il satisfaction treadmill dipende dal livello di aspirazione: quando migliora il reddito accade che il miglioramento induce le persone a richiedere continui e più intensi piaceri per mantenere lo stesso livello di soddisfazione, implicando questo, che la felicità soggettiva rimane costante nonostante la felicità oggettiva migliori. Così, sempre nel caso dell'auto, con la nuova auto il benessere o la felicità oggettiva è maggiore, ma poiché con l'aumento del reddito, le aspirazioni del soggetto in questione circa l'auto "ideale" aumentano, allora si sperimenterà lo stesso livello di soddisfazione (anche se oggettivamente la nuova auto dà maggiore comfort!).

⁶⁵ Ibidem, pag. 253

Nella prospettiva dell'economia civile è la stessa attività economica che diventa luogo di incontro tra le persone e, pertanto, attività civilizzante, il tempo trascorso a lavorare non spiazza necessariamente i rapporti umani, poiché anche l'attività lavorativa è esercizio di reciprocità, allargando il punto di vista, nel caso di economia sociale è la stessa impresa che diventa luogo di socializzazione, luogo in cui fare esperienza dell' "essere-bene". La logica di fondo dell'economia civile si sposa pienamente con la felicità delle persone: la felicità del singolo dipende dalla partecipazione alla vita civile. Il fattore che tiene insieme e lega la vita civile con la vita felice è la *democrazia deliberativa* che ha la capacità di individuare in certi casi di creare la sfera pubblica, come luogo dell'espressione della libertà degli individui, in conformità a norme e procedure partecipative e rispettose della diversità. La democrazia si pone come metodo di selezione di un'élite capace di prendere le decisioni necessarie per il bene comune, è in grado di ostacolare gli eccessi di poteri della leadership politica e è in grado di perseguire gli obiettivi della crescita e del progresso della società. Come nel mercato le regole della competizione economica servono ad assicurare un'efficiente allocazione delle risorse e ad evitare la formazione di monopoli o oligopoli, così nell'ambito delle relazioni politiche i diversi partiti gareggiano per raccogliere consensi e vincere le elezioni, dunque, le regole della gara elettorale devono essere tali da impedire la formazione di gruppi di potere, favorendo la poliarchia. L'idea alla base del modello civile è che da un lato le imprese gestiscono il mercato, i governi regolano le imprese, dall'altro le burocrazie gestiscono l'amministrazione pubblica e il governo controlla e regola

la burocrazia, con il risultato che spetta alla politica il compito ultimo di tracciare il percorso della società.

La democrazia, inoltre, permette ai singoli e i gruppi di riconoscersi e di essere riconosciuti nella loro differenza e nella loro identità. Uno dei motivi che ha reso difficile implementare questo modello di democrazia è legato al venir meno della coincidenza tra democrazia e istituzioni democratiche collocate nel territorio nazionale e si è associata la democrazia a quel sistema politico, nel quale fossero assicurate libere elezioni, fosse garantita la divisione dei tre poteri, ecc. Nelle società democratiche, il sistema legale non funziona se si basa solo sul meccanismo di ricompensa estrinseca e sanzione; una normativa creata sulla base della convinzione etica che i cittadini siano tutti imbroglioni e evasori spiazza ed elimina le virtù civili, “incentivando” i cittadini a diventare sempre più imbroglioni e confermando le idee del legislatore. Le virtù civili sono rafforzate, invece, quando i cittadini si sentono degni di fiducia e trattati conseguentemente. Il sistema istituzionale e giuridico dovrebbe, quindi, promuovere lo sviluppo e la diffusione di tali virtù. L’incentivo, associato a tale promozione, diventa un bene sostituto della norma etica e della virtù civile.⁶⁶

Dunque, la partecipazione alla vita della *polis* diventa fattore civilizzante, in grado di concedere quella libertà e quel riconoscimento che costituiscono gli elementi fondanti della “vita buona”, del benessere, e conseguentemente, della felicità di ogni singola persona.

E’ evidente che, a cominciare dal mercato, l’attività economica può dare spazio ad altre dimensioni, più qualitative e intrinseche, facendo del mercato stesso un

⁶⁶ Ibidem, pag. 270

luogo di felicità, come mostrano le ricerche sulla maggiore soddisfazione dei lavoratori delle imprese sociali e civili (nonostante i lavoratori del non profit percepiscano relativamente un reddito minore), scongiurando così il downshifting. Uno dei significati più alti delle esperienze di economia civile è mostrare la possibilità che il mercato può diventare luogo di incontri civili e civilizzanti, e quindi luogo di felicità!

3.9 I beni relazionali

I beni relazionali costituiscono una categoria specifica dell'economia civile, che la scienza economica convenzionale e la teoria neoclassica trascurano totalmente, perché trattano i beni sempre come mezzi e mai come fini in sé. I beni relazionali costituiscono un terzo *genus* rispetto ai tradizionali beni economici, distinti tra pubblici e privati.

Benedetto Gui, economista che si inserisce nel dibattito teorico relativo a tali beni, li definisce come "beni non materiali, che non sono dei servizi consumabili individualmente, ma sono legati alle relazioni interpersonali". Ancora Carole Uhlaner li definisce "beni che possono essere posseduti solo attraverso intese reciproche che vengono in essere dopo appropriate azioni congiunte intraprese da una persona con altre persone non arbitrarie". Entrambi questi economisti chiamano beni relazionali quelle dimensioni delle relazioni che non possono essere né prodotte né consumate da un solo individuo, poiché dipendono dalle modalità e dalle motivazioni delle interazioni con gli altri e possono essere godute solo se condivise nella reciprocità. In particolare, è interessante l'idea di

Gui, il quale afferma che l'incontro "tra un venditore e un potenziale acquirente, tra un medico e un paziente, tra due colleghi di lavoro, anche tra due clienti di uno stesso negozio", oltre ai tradizionali output, come l'effettuazione di una transazione, lo svolgimento di un compito produttivo, la fornitura di un servizio, vengano prodotti anche altri tipi di output intangibili, di natura relazionale, ossia i beni relazionali. E' importante sottolineare, che essi non coincidono con la relazione stessa, nel senso che l'amicizia non può considerarsi un bene relazionale, esso ne è solo una componente. Le caratteristiche che permettono di individuare un bene relazionale sono le seguenti:⁶⁷

- 1. Identità:** si riferisce all'identità delle singole persone coinvolte, la specificità di ogni "parte" coinvolta nel rapporto conferisce specificità alla relazione;
- 2. Reciprocità:** i beni relazionali, essendo fatti di relazioni, possono essere goduti solo nella reciprocità;
- 3. Simultaneità:** a differenza di tutti gli altri beni che presuppongono un momento per la produzione e uno per il consumo, questi, invece, si producono e si consumano simultaneamente, anzi il bene viene co-prodotto e co-consumato dai soggetti coinvolti;
- 4. Motivazioni:** nelle relazioni di reciprocità, la motivazione che è dietro il comportamento è una componente essenziale, lo stesso incontro, infatti, può

⁶⁷ Cfr. Luigino Bruni "La ferita dell'altro. Economia e relazioni umane" Il Margine 2007, pag. 159

creare anche beni relazionali o solo beni tradizionali a seconda delle motivazioni che muove i soggetti, si pensi ad una cena di lavoro;

5. Fatto emergente: il bene relazionale emerge all'interno di una relazione, questa può essere anche una normale transazione di mercato, quando tra i soggetti coinvolti si trascende la ragione per la quale si erano incontrati;

6. Gratuità: il bene relazionale è tale se la relazione non è "usata" per altro, non è strumentalizzata, se è vissuta in quanto bene in sé e nasce da motivazioni intrinseche, non è incontro di interessi;

7. Bene: è un bene nel senso specifico del termine, non è una merce, nel senso di Marx, ha un suo valore, perché soddisfa un bisogno, ma non ha un prezzo di mercato, perché è gratuito, anche se ha sempre un costo-opportunità.

Una curiosità, che è tipica di tali beni, è che essi tendono ad aumentare il loro valore con l'uso: la loro *utilità marginale* è infatti crescente, a differenza dei beni standard per i quali è normalmente decrescente. Il mercato sta iniziando ad offrire sostituti anche ai beni relazionali, si pensi alle agenzie che offrono ore di ascolto, alle chat lines e Internet che offrono amici a basso costo. Gli asset relazionali, come l'amicizia, hanno molte caratteristiche in comune con le virtù civiche: il loro valore aumenta con l'esercizio, ma si deprezzano con il non uso. Meno tempo investo con gli amici, e in generale alla cura delle relazioni, più costerà costruire un nuovo rapporto di amicizia o tenere in vita quelli esistenti, e di conseguenza minore diventa il costo dei beni sostituti: questo meccanismo

fa diminuire progressivamente il “consumo” di beni relazionali, con effetti evidenti in termini di felicità⁶⁸.

Chiare ed emblematiche sono le parole di Robert Reich, docente di economia politica ad Harvard e consulente di diversi governi americani, che nel suo saggio offre una lettura non convenzionale dello stato dell'economia e della società, cogliendo la sostanza dell'attuale vita in comune e del sacrificio che ogni giorno si è disposti a compiere a discapito della felicità, parole dopo le quali sembra superfluo aggiungerne altre⁶⁹:

Il problema è che questo equilibrio tra il guadagnarsi da vivere e il guadagnarsi una vita più equilibrata sta diventando più difficile da raggiungere perché la logica della new economy fa sì che sia prestata più attenzione al lavoro e meno alla vita individuale... Tutti noi traiamo grandi vantaggi dalla new economy... Godiamo delle straordinarie opportunità che ci offre come consumatori e sempre di più, anche come investitori. Stiamo spingendo la nuova economia in avanti. Eppure c'è un <<ma>>. Per quanto la nuova economia sia meravigliosa, stiamo sacrificando sul suo altare parti significative della nostra vita: aspetti della vita familiare, delle amicizie, delle comunità, di noi stessi. Queste perdite vanno a braccetto con i benefici che ne ricaviamo. In un certo senso, sono le due facce della stessa medaglia.

⁶⁸ Cfr. L. Bruni - S. Zamagni “Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica” Il Mulino 2004, pag. 275

⁶⁹ Cfr. Robert B. Reich “L'infelicità del successo” (traduzione di Nazzareno Mataldi) Fazi, Roma, 2001

Capitolo 4 L'incarnazione dell'economia civile nelle imprese dell'Economia di Comunione. Il caso dell'E. di C. SpA

*“A differenza dell’economia consumistica,
basata su una cultura dell’avere,
l’economia di comunione è l’economia del dare.
Ciò può sembrare difficile, arduo, eroico.
Ma non è così perché l’uomo
fatto ad immagine di Dio, che è amore,
trova la propria realizzazione
proprio nell’amare, nel dare.
Questa esigenza
È nel più profondo del suo essere,
credente o non credente che egli sia.
E proprio in questa constatazione,
suffragata dalla nostra esperienza,
sta la speranza di una diffusione
universale dell’economia di comunione.”
(Chiara Lubich)*

4.1 Il progetto di Economia di comunione

Il progetto dell’ Economia di Comunione non può essere spiegato se non si innesta sull’intuizione di colei dal quale è partito, di colei che è stata il motore attivo di questa iniziativa economica solidale: Chiara Lubich⁷⁰ (Trento, 22 gennaio 1920 – Rocca di Papa, 14 marzo 2008), fondatrice del Movimento dei Focolari⁷¹. Fortemente radicata nei valori della fede cristiana che partono dal

⁷⁰ Premio UNESCO per l’Educazione alla Pace (1996), “Premio per i diritti umani” del Consiglio d’Europa (1998), onorificenze ecumeniche, numerosi dottorati honoris causa e diverse cittadinanze onorarie.

⁷¹ Per maggiori approfondimenti <http://www.focolare.org/>

Vangelo, in seguito al suo viaggio in Brasile, e in particolare in seguito alla scoperta delle favelas nella città di San Paolo, così esprime i suoi sentimenti⁷²:

“Qui dovrebbero sorgere delle industrie, delle aziende i cui utili andrebbero messi liberamente in comune con lo stesso scopo della comunità cristiana: prima di tutto per aiutare quelli che sono nel bisogno, offrire loro lavoro, fare in modo insomma che non ci sia alcun indigente.

Poi gli utili serviranno anche a sviluppare l’azienda e le strutture della cittadella, perché possa formare uomini nuovi: senza uomini nuovi non si fa una società nuova! Una cittadella così, qui in Brasile, con questa piaga del divario tra ricchi e poveri, potrebbe costituire un faro e una speranza”.

Il ‘sogno’ di allora sta diventando realtà: molte aziende sono nate e non solo in Brasile, ma in molti Paesi del mondo, tra l’altro imprese già esistenti hanno fatto proprio il progetto che ha avuto un’eco immediata, con circa 754 imprese di varie dimensioni⁷³:

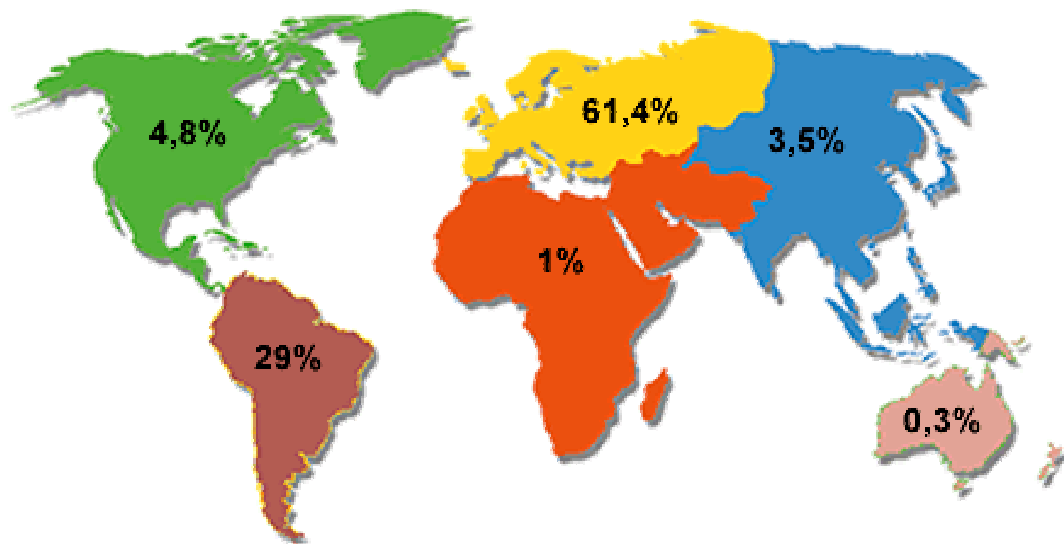
- Europa 463 (di cui 242 in Italia)
- America del Sud 218
- America del Nord 36

⁷² Cfr. <http://www.edc-online.org/>

⁷³ Ibidem

- Asia 27
- Africa 8
- Australia 2

Graficamente:



Ma in cosa effettivamente consiste tale progetto? Le imprese di Economia di Comunione si impegnano, in tutti gli aspetti della loro attività, a porre al centro dell'attenzione le esigenze e le aspirazioni dell'uomo e le istanze del bene comune. Esse sono a tutti gli effetti imprese for profit, operano nel mercato e nel loro contesto economico di riferimento, si propongono come propria ragion d'essere di fare dell'attività economica un luogo d'incontro nel senso più profondo del termine, un luogo di "comunione": comunione tra chi ha beni ed

opportunità economiche e chi non ne ha; comunione tra tutti i soggetti coinvolti in modi diversi nell'attività stessa.

Se è vero che non di rado proprio l'economia contribuisce a creare barriere tra le classi sociali e tra portatori di interessi diversi, queste imprese si impegnano invece:

- a destinare parte degli utili per sovvenire direttamente ai bisogni più urgenti di persone che versano in situazioni di difficoltà economiche;
- a promuovere al proprio interno e nei confronti di consumatori, fornitori, concorrenti, comunità locale e internazionale, pubblica amministrazione *rapporti di reciproca apertura e fiducia*, sempre con l'occhio puntato all'interesse generale;
- a vivere e a diffondere una cultura del dare, della pace e della legalità, di attenzione anche all'ambiente, dentro e fuori l'azienda.

La finalità più importante dell'economia di comunione, e che vale la pena riprendere, è, dunque, quella di mettere in comunione gli utili dell'impresa, ripartendoli non solo agli azionisti o comunque agli *stakeholders* interni, bensì anche a quelli esterni e in particolare ad una specifica categoria, i soggetti indigenti della comunità di riferimento. Non si tratta di imprese *non profit* che si occupano, attraverso attività economiche, di aspetti sociali, si tratta di società a tutti gli effetti che perseguono l'obiettivo dell'efficienza in ogni dimensione

della loro attività. Non si tratta neppure di attività filantropiche, di beneficenza e/o assistenzialistiche, (spesso orientate ad aumentare il valore del capitale reputazionale di chi le pratica), poiché questa attenzione agli indigenti non si limita e non si estingue in un'azione singola e unica, si tratta piuttosto di prendersi cura, di un farsi carico con continuità e fino a quando la situazione di indigenza non si elimina. La destinazione degli utili ai più poveri può essere considerata un investimento per lo sviluppo a tutti gli effetti che non attende finanziamenti e leggi statali che tentano di promuoverlo. Volendo attualizzare la legge della mano invisibile, si può affermare che in questa nuova economia il sostegno della mano invisibile arriva direttamente dalle altre imprese (e non dallo Stato) che spalancano le porte del mondo economico al povero, inserendolo nel ciclo produttivo, istruendolo e aiutandolo a ricercare e valorizzare le sue qualità latenti, tenendolo per mano, rendendolo partecipe della vita attiva, evitando che un aiuto anonimo, assistenziale, freddo ed impersonale, lo releghi ancora di più ai confini del mondo.

E' evidente come questo nuovo agire economico è sostenuto da una profonda rivoluzione che intende diffondere la *"cultura del dare"*.

"I soggetti produttivi dell'Economia di Comunione - imprenditori, lavoratori e altre figure aziendali - sono ispirati a principi radicati in una cultura diversa da quella prevalente oggi nella pratica e nella teoria economica. Questa cultura possiamo definirla "cultura del dare" proprio in antitesi con la "cultura dell'avere".

Il dare economico è espressione del "darsi" sul piano dell' "essere". In altre parole, rivela una concezione antropologica non individualista né collettivista, ma di comunione. L'essenza stessa della persona è essere "comunione". Di conseguenza, non ogni dare, non ogni atto di dare crea la cultura del dare.

C'è un "dare" che è contaminato dalla voglia di potere sull'altro, che cerca il dominio e addirittura l'oppressione di singoli e popoli. E' un "dare" solo apparente. C'è un "dare" che cerca soddisfazione e compiacimento nell'atto stesso di dare. In fondo è espressione egoistica di sé e in genere viene percepito, da chi riceve, come un'offesa, un'umiliazione.

C'è anche un "dare" interessato, utilitaristico, presente in certe tendenze attuali del neo-liberismo che, in fondo, cerca sempre il proprio tornaconto.

E infine c'è un "dare" che noi cristiani chiamiamo "evangelico". Questo "dare" si apre all'altro nel rispetto della sua dignità e suscita anche a livello di gestione delle aziende l'esperienza del "date e vi sarà dato" evangelico. Si manifesta a volte come un introito inatteso o nella genialità di una soluzione tecnica innovativa o nell'idea di un nuovo prodotto vincente.⁷⁴

Espressione tipica della cultura del dare è il dono basato sulla gratuità. Nell'EdC, inoltre, la massimizzazione del profitto diventa mezzo per il raggiungimento di uno scopo più alto e più sentito: l'abbattimento della povertà e la diffusione di questa nuova cultura.

4.1.1 Una scelta di "principi"

⁷⁴Cfr. A.A. V.V., "Economia di Comunione", Città Nuova, 1999

L'adesione al progetto di EdC nasce, nella maggior parte dei casi, da motivazioni intrinseche al singolo imprenditore che la compie⁷⁵. L'attore imprenditoriale che sceglie questo nuovo agire economico è il primo a credere fortemente nei valori che sono alla base del progetto, è colui o colei che mette insieme carismi personali con sistema economico, che dà dignità alla propria vocazione imprenditoriale, mettendola a disposizione dell'altro.

Affinché ogni aspetto della vita aziendale rimanga fedele all'ispirazione da cui il progetto è nato e affinché possa rendere visibili gli effetti della logica di comunione nella struttura della vita economica, sono state elaborate prima e aggiornate poi, le *linee guida per condurre un'impresa di Economia di Comunione*⁷⁶.

Gli imprenditori che aderiscono alla economia di comunione formulano strategie, obiettivi e piani aziendali, tenendo conto dei criteri tipici di una corretta gestione e coinvolgendo in questa attività i membri dell'impresa. Essi prendono decisioni di investimento con prudenza ma con particolare attenzione alla creazione di nuove attività e posti di lavoro produttivi. La persona umana, e non il capitale, sta al centro dell'impresa. I responsabili dell'azienda cercano di utilizzare al meglio i talenti di ciascun lavoratore favorendone la creatività, l'assunzione di responsabilità e la partecipazione nel definire e realizzare gli

⁷⁵ Nel caso in cui l'adesione di un socio non sposi pienamente il progetto, l'impegno a condividere gli utili è limitato alle quote di competenza di chi ha aderito.

⁷⁶ Cfr. Allegato A

obiettivi aziendali: adottano particolari misure di aiuto per quelli che attraversano momenti di bisogno.⁷⁷

La quotidianità nell'impresa si caratterizza per il forte rilievo dato al dialogo a tutti i livelli aziendali, nel rispetto delle gerarchie e del contributo di ognuno, il luogo di lavoro, da un punto di vista interno all'azienda, diventa momento di incontro, di confronto, di stimolo e di grande considerazione. Il dialogo è coltivato anche all'esterno con fornitori, clienti, finanziatori e tutti coloro che vengono a contatto con la realtà di queste imprese, che nella quotidianità mettono in pratica l'attenzione e la centralità della persona⁷⁸.

Anche la concorrenza viene gestita nel rispetto delle "regole del gioco", rapportandosi con i diversi *competitor* in modo leale e corretto, puntando a valorizzare le qualità dei propri prodotti, piuttosto che screditare e mettere in cattiva luce quelli altrui. L'assunzione di questo comportamento consente di creare relazioni di stima e di fiducia con le aziende fornitrici, i clienti, la pubblica amministrazione, relazioni in grado, nel lungo termine, di creare una stabilità dell'attività e di diminuire la variabilità legata alla situazione di mercato.

La vita aziendale tenta, in ogni sua dimensione, di incarnare quell'etica che non risulta solo da certificazioni aziendali e/o di prodotti, ma si evince nelle relazioni alla base dell'attività d'impresa.

⁷⁷ Cfr. <http://www.edc-online.org/>

⁷⁸ Quanto riportato è testimoniato dall'esperienza reale di chi scrive, che fin dai primi contatti con la E.diC. SpA (azienda contattata per il caso studio di questo lavoro) ha sperimentato l'accoglienza e la disponibilità, la cura della relazione e del dialogo con ogni tipo di interlocutore aziendale.

L'impresa rispetta le leggi e mantiene un comportamento eticamente corretto nei confronti, delle autorità fiscali, degli organi di controllo, dei sindacati, e degli organi istituzionali. Ugualmente agisce nei confronti dei propri dipendenti, dai quali si attende pari comportamento, in un'ottica di corresponsabilità e di impegno reciproco.

Un elemento completamente nuovo e specifico di queste aziende è la definizione della qualità dei propri prodotti e servizi, l'impresa si sente tenuta non solo al rispetto dei propri obblighi di contratto, *ma anche a valutare i riflessi oggettivi della qualità degli stessi sul benessere delle persone a cui sono dedicati*. Anche in tale impegno emerge quell'accompagnamento costante che l'azienda pone in essere, oltre che verso gli indigenti, anche verso i propri clienti, puntando su un nuovo aspetto della *customer satisfaction*.

Al fine di rendere concreto e reale l'obiettivo degli imprenditori di economia di comunione di trasformare l'azienda in una vera comunità, essi si ritrovano regolarmente con i responsabili della gestione per verificare la qualità dei rapporti interpersonali e con essi si adoperano a risolvere le situazioni difficili, consapevoli che lo sforzo di risoluzione di queste difficoltà può generare effetti positivi sui membri dell'impresa, stimolando innovazione e crescita di maturità e produttività.

La salute e il benessere di ogni membro dell'impresa sono oggetto di attenzione, con speciale riguardo a chi ha particolari necessità. Le condizioni di lavoro sono adeguate al tipo di attività:

- vengono assicurati il rispetto delle norme di sicurezza,
- la necessaria ventilazione,
- livelli tollerabili di rumore,
- illuminazione adeguata, e così via.

Si cerca di evitare un eccessivo orario di lavoro, in modo che nessuno sia sovraccaricato, e sono previste adeguate vacanze. L'ambiente di lavoro è disteso e amichevole e vi regnano rispetto, fiducia e stima reciproci. L'impresa adotta sistemi di gestione e strutture organizzative tali da promuovere sia il lavoro di gruppo che la crescita individuale. I membri fanno sì che i locali aziendali siano più puliti, ordinati e gradevoli possibile, in modo tale che entro tale armonia ambientale datori di lavoro, lavoratori, fornitori e clienti si sentano a loro agio e possano far proprio e diffondere questo stile.

L'impresa favorisce tra i suoi membri l'instaurarsi di un'atmosfera di sostegno reciproco, di rispetto e fiducia, 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.

L'imprenditore adotterà criteri di selezione del personale e di programmazione dello sviluppo professionale per i lavoratori tali da agevolare l'instaurarsi di tale atmosfera. Per consentire a ciascuno di raggiungere obiettivi sia di interesse dell'azienda che personali, l'impresa fornirà opportunità di aggiornamento e di apprendimento continuo.

L'impegno profuso in azienda è volto anche a creare un clima di comunicazione aperta e sincera che favorisce lo scambio di idee tra dirigenti e lavoratori.

L'impresa è aperta a quanti, apprezzandone la valenza sociale, si offrono di contribuire al suo sviluppo ed a quanti, interessati alla cultura del dare, sono desiderosi di approfondire i vari aspetti della esperienza concreta. Le imprese che aderiscono ad economia di comunione, nell'intento anche di sviluppare rapporti economici reciprocamente utili e produttivi, utilizzano i più moderni mezzi di comunicazione per collegarsi tra loro sia a livello locale che internazionale, rallegrandosi dei successi e facendo tesoro delle difficoltà o degli insuccessi delle altre, in uno spirito di reciproco sostegno e solidarietà.

Di seguito si riportano, in una tabella di sintesi tutte le dimensioni valorizzate in un'impresa EdC, i principi sottesi e l'attività implementata per attuare questi principi:

DIMENSIONE	PRINCIPIO-BASE	ATTIVITA' IMPLEMENTATA
Imprenditori, lavoratori e impresa	Persona al centro	<i>Interno:</i> 1.responsabilizzazione, stimolo creatività, 2.partecipazione agli obiettivi,
		<i>Esterno:</i> creazione nuove attività e posti di lavoro
Dialogo	Rafforzare relazioni autentiche	<i>Interno:</i> attenzione ai membri dell'impresa a tutti i livelli
		<i>Esterno:</i> 1. concorrenza leale, 2. relazione di fiducia con fornitori, clienti, istituzioni pubbliche
Etica	Lavoro come mezzo di crescita interiore	<i>Interno:</i> comportamento eticamente corretto vs i propri dipendenti
		<i>Esterno:</i> 1.comportamento eticamente corretto vs autorità fiscali, organi di controllo, sindacati, organi istituzionali 2.valutazione della qualità dei prodotti sul benessere dei destinatari, al di là degli obblighi contrattuali 3. rispetto delle leggi
Qualità della vita e della produzione	Salute e benessere di ogni membro dell'impresa	1.incontri per la valutazione della qualità dei rapporti implementati 2.rispetto norme di sicurezza sul lavoro
Ambiente di lavoro	Promozione del lavoro di gruppo e della crescita individuale	I membri si impegnano a mantenere gli ambienti puliti, ordinati e gradevoli

Formazione	Stimolo delle idee, dei talenti e delle competenze a vantaggio della crescita professionale dei singoli e dell'azienda	Opportunità di aggiornamento e di formazione
Comunicazione	Confronto e condivisione di idee ed esperienze	Disponibilità a confrontarsi e a comunicare con quanti sono interessati, anche a livello internazionale

L'attenzione e la cura di queste dimensioni fanno delle imprese di Economia di Comunione, imprese civili a tutti gli effetti, con tali attività, infatti, esse si impegnano a dar vita e promuovere i mercati di qualità sociale, in cui il coinvolgimento del consumatore è prioritario e influenza la fase di produzione, e tentano di applicare il **Capability Approach** per verificare l'effettiva capacità dei beni e servizi di "funzionare", ossia di soddisfare e aumentare il benessere. Più in generale con la loro attività danno volto a quel welfare civile proposta dall'economia civile.

4.1.2 Comunione degli utili: la logica dei tre terzi

Mettere in comune gli utili realizzati è un aspetto fondante del progetto, una condizione necessaria, anche se non sufficiente. Gli utili accantonati vanno destinati per tre scopi principali, da questo è emersa la cosiddetta "logica dei tre terzi":

1. per lo sviluppo dell'azienda

2. per la formazione culturale

3. per l'aiuto agli indigenti

Ciascuno di questi obiettivi ha pari valenza per le imprese di EdC, nessuno è prevalente rispetto all'altro, perché la forza del progetto nasce dall'interrelazione di questi risultati, se fallisce uno falliscono tutti. La gestione degli utili, destinati agli ultimi due obiettivi, è affidata alla Commissione Internazionale EdC, che valuta le richieste e i bisogni pervenuti da tutto il mondo e destina queste risorse ad attività di aiuto diretto a persone indigenti e, in pari misura, ad attività di formazione alla "cultura del dare". Gli utili che rimangono in azienda vengono re-investiti per il proprio funzionamento e sviluppo. Le attività di aiuto agli indigenti vengono finanziate anche con donazioni personali di membri del Movimento dei Focolari, realizzando così un'esperienza di comunione non solo fra imprese, ma "di popolo". Tra gli obiettivi dei progetti di sviluppo e di assistenza realizzati nell'ambito dell'EdC, primario è quello di costruire rapporti di fraternità e di reciprocità fra *persone e comunità*. Per questo motivo, l'aiuto offerto va sempre ad integrare ed affiancare le risorse di chi viene aiutato e della comunità locale in cui è inserito. Si cerca, infatti, innanzitutto di vivere la comunione dei beni in ogni comunità, mettendo in circolo quanto ognuno ha di superfluo e può essere utile ad altri; non di rado questa comunione vissuta localmente porta a risolvere alcune situazioni di bisogno e a ridurre la richiesta di aiuto. Senza questa pre-condizione, nessun intervento dall'esterno potrà permettere di uscire dalle trappole dell'indigenza: in certi casi gli aiuti dall'esterno potrebbero addirittura

peggiore la situazione, creando circoli viziosi di assistenzialismo. In quest'ottica, caratteristica degli interventi è il rapporto personale che si cerca di costruire fra chi gestisce gli aiuti in loco e le persone che ne usufruiscono, che spesso porta a condividere anche la sofferenza più profonda. Questo rapporto stretto di collaborazione e comunione fa sì che siano molte le persone aiutate che sentono di voler ricambiare il dono ricevuto nei modi più diversi e che, appena sono in condizioni di mantenersi autonomamente, rinunciano a quell'aiuto per offrirlo ad altri. Riuscire a vivere la reciprocità del dono, non di rado porta le persone a sentirsi già fuori dalla situazione di disagio che prima vivevano, stimolando in ciascuno l'autostima e lo spirito di iniziativa e permettendo di ricominciare a guardare con fiducia la vita. Per questo, sempre di più si cerca di prevedere, già in fase di progettazione degli interventi di aiuto, le modalità più adatte a stimolare questa reciprocità. Fra i destinatari degli aiuti, quasi sempre c'è chi contribuisce all'azione con una parte delle risorse economiche necessarie: tra gli studenti, ad esempio, si cerca un lavoro a tempo parziale per pagare le spese di vitto o alloggio nelle sedi universitarie; o nell'avvio di una micro-impresa, si rinuncia per i primi tempi a una parte dello stipendio per destinare quelle risorse all'attività stessa. Ma molto spesso, tra i destinatari degli aiuti vi è chi si impegna da subito a fare qualcosa per gli altri, per ricambiare, indirettamente, il sostegno ricevuto: vi è chi offre lezioni di doposcuola per bambini, chi dà una mano nelle attività di un centro sociale per anziani, ecc. Solo in questo modo si instaura un legame tra soggetto aiutato e comunità in cui è inserito.

E' evidente come l'aiuto agli indigenti va contestualizzato, poiché esistono diverse forme di povertà, alcune possono essere superate, altre solo alleviate. Si riportano, in sintesi, alcune iniziative economiche e la testimonianza di alcune esperienze orientate al sostegno dello sviluppo professionale e all'occupazione, in corso di realizzazione dal 2008/2009. Nella maggior parte dei casi l'aiuto offerto dall'EdC, per l'avviamento di attività imprenditoriali o per il consolidamento di attività già avviate, viene concesso in parte in forma gratuita, in parte come prestito (a questo scopo si costituisce localmente un fondo prestiti che eroga microcredito e che quindi si alimenta con il progressivo rientro dei fondi)⁷⁹:

⁷⁹ Cfr. Tortorella F. *"I progetti"*, *"Rapporto sulla destinazione degli utili EdC 2009"* in *"Economia di Comunione. Una cultura nuova"* Anno XV n. 29 Settembre 2009

Costa d'Avorio <i>Allevamento avicolo, Abidjan</i>	Croazia <i>Azienda agricola, Krizevci</i>	Brasile <i>Pasticceria artigianale, Jandaia do Sul</i>	Brasile <i>Impresa di scavi agricoli, Palmares do Sul</i>
<p>Due giovani tecnici veterinari ed un'esperta direttrice amministrativa hanno avviato un allevamento di pulcini con l'obiettivo di vendere polli di qualità allevati in modo naturale. Il progetto punta nei prossimi anni a realizzare corsi di formazione professionale e a dare lavoro ad altri giovani.</p>	<p>«Siamo al quarto anno di attività del frutteto e ci si aspetta la prima, più significativa raccolta di prugne (circa 30 tonnellate). Tutti i 3,5 ettari sono stati coltivati bene grazie alle macchine che abbiamo potuto acquistare attraverso il microcredito. L'aiuto professionale ci viene assicurato dall'Istituto Regionale di Frutticoltura e da un imprenditore italiano. Lo stato ci dà ogni anno un contributo, e alcuni imprenditori serbi coprono le spese per i trattamenti. Nel 2008, grazie al secondo prestito dell'EdC, ci è stato possibile assumere a tempo pieno una persona senza lavoro. Ora per assicurare una buona produzione si dovrebbe installare l'impianto d'irrigazione. Sono già stati fatti i lavori preparatori e stiamo cercando un finanziamento».</p>	<p>Il contributo EdC consentirà di consolidare una piccola attività artigianale di pasticceria gestita da una madre di famiglia, che fino ad oggi vendeva i suoi prodotti presso fabbriche e attività commerciali trasportandoli in bicicletta. Attraverso l'acquisto di un automezzo per le consegne e l'assunzione di una seconda persona come cuoca, l'attività potrebbe dare stabile reddito a due famiglie</p>	<p>L'aiuto EdC è finalizzato a riavviare l'attività di una piccola impresa di scavi per l'agricoltura, che era stata costretta a interrompersi a causa della straordinaria stagione di piogge. Si è potuto riparare la scavatrice utilizzata dalla famiglia come fonte di reddito, consentendo così anche ad una delle figlie di riprendere gli studi interrotti per sovvenire alle necessità familiari.</p>

Le esperienze sintetizzate in tabella vanno da iniziative più semplici ad iniziative più significative, ciò che emerge in entrambi i casi è la possibilità del progetto EdC di intervenire laddove non sono in grado di intervenire le grandi istituzioni pubbliche e finanziarie, spesso si rende necessario un sostegno minimo, come la sostituzione di una macchina, che però è vitale per chi lo riceve e che consente la continuazione dell'attività. E' chiaro come il sostegno vada contestualizzato solo così è possibile misurare l'efficienza e l'efficacia dell'intervento!

Ogni anno, viene redatto un rapporto sulla destinazione degli utili, in modo da rendicontare, come avviene per il bilancio dell'impresa, i risultati conseguiti con tali obiettivi prefissati. Esso si pone come uno strumento di "reciprocità" e comunione con tutti i vari attori del progetto: con gli imprenditori che donano annualmente generosamente e fiduciosamente i propri utili, con le tante persone che con la loro comunione dei beni rendono possibile la realizzazione dei progetti Edc, con l'AMU⁸⁰ ed i suoi interlocutori privati e istituzionali, e con tutti coloro che chiedono al mondo Edc di essere sempre più capace di dar conto della comunione che vive e promuove. La tabella che segue è riferita all'anno 2009:⁸¹

⁸⁰ Associazione Azione per un Mondo Unito Onlus (AMU), costituita nel 1986 con lo scopo di promuovere progetti di cooperazione nei Paesi del sud del mondo e diffondere ovunque la cultura del dialogo e dell'unità tra i popoli. Ispirandosi al principio ed ai valori della fraternità universale su cui si fonda l'esperienza del Movimento dei Focolari, l'AMU si impegna a realizzare, insieme alle popolazioni coinvolte, attività sostenibili che pongano le premesse per un effettivo sviluppo, nel rispetto della realtà sociale, culturale, ed economica locale, ed in spirito di dialogo ed ascolto reciproco. I settori d'intervento finora attivati in diversi paesi dell'America Latina, Africa, Asia ed Europa dell'Est riguardano la formazione professionale, lo sviluppo dell'agricoltura e dell'artigianato, la cura e prevenzione delle malattie, l'istruzione di base, il sostegno alle necessità primarie (casa, alimentazione e salute) ed altre attività di sviluppo sociale e formazione umana. Cfr. <http://www.edc-online.org/>

⁸¹ Cfr. "Economia di Comunione. Una cultura nuova" Anno XV n. 29 Settembre 2009

**Quadro sintetico
per regioni**

Continente	ENTRATE €			USCITE €		
	Utili imprese	Contributi personali	Totale contributi	Aiuto indigenti	Attività formative	Totale aiuti
Africa subsahariana	759,79	3.093,00	3.852,79	108.404,14	8.500,00	116.904,14
America centrale		12.335,00	12.335,00	65.592,71	7.000,00	72.592,71
America Nord	52.621,41	10.073,32	62.694,73			
America Sud	85.554,00	75.121,25	160.675,25	536.266,60	39.319,43	575.586,03
Asia	41.456,00	35.837,65	77.293,65	125.414,12	7.000,00	132.414,12
Europa Est	20.355,73	19.971,27	40.327,00	153.352,00	31.700,00	185.052,00
Europa Ovest	180.187,05	208.231,61	388.418,66		28.000,00	28.000,00
Italia	189.368,35	161.244,61	350.612,96			
Medio Oriente e Nord Africa	3.340,00	7.788,00	11.128,00	23.052,00	7.000,00	30.052,00
Oceania		3.481,75	3.481,75			
Avanzi anni precedenti	104.768,54	153.287,34	258.055,88			
Centri Movimento Focolari		49.289,03	49.289,03		10.300,00	10.300,00
Notiziario e Rapporto EdC					11.117,00	11.117,00
Istituto Universitario Sophia					200.000,00	200.000,00
Costi amministrativi						55.791,24
Totale	678.410,87	739.753,83	1.418.164,70	1.012.081,57	349.936,43	1.417.809,24

Il progetto dimostra come associare alla logica di mercato la logica della comunione e della reciprocità, in un modo del tutto innovativo di concepire l'impresa e superando quella separazione tra l'economico e il sociale che ha sempre caratterizzato i mercati e il sistema istituzionale:

“...l'esperienza dell'EdC contraddice questo modello dicotomico di ordine sociale, perché mostra, nei fatti, che è possibile servirsi del mercato come mezzo per

conseguire obiettivi di natura pubblica. Più esattamente, è possibile utilizzare il mercato non solo per produrre ricchezza in modo efficiente, ma anche ridistribuirla secondo un canone di equità. Si badi che è tuttora prevalente nella nostra cultura il pensiero secondo cui lo Stato è l'unica istituzione cui spetta il compito della redistribuzione: tanto è vero che la redistribuzione continua ad essere definita come il principio secondo cui la produzione è consegnata ad una autorità, che ha la responsabilità poi di distribuirla. Il che presuppone un'autorità, e una divisione dei compiti tra i rappresentanti di questa autorità e coloro che hanno generato quella produzione. Quanto l'EdC ci dice, è invece che il mercato, sotto una condizione ben precisa, può diventare strumento per rafforzare il vincolo sociale, favorendo sia la promozione di pratiche di distribuzione della ricchezza che si servono dei suoi meccanismi sia la creazione di uno spazio economico in cui sia possibile rigenerare quei valori (fiducia, simpatia, benevolenza), dalla cui esistenza il mercato stesso dipende⁸²”

Se la destinazione dell'utile ai poveri, in chiave redistributiva, fosse l'unica nota caratterizzante l'EdC, si sarebbe ben distanti da un progetto innovativo, in quanto esistono già numerose imprese al mondo che donano parte dei loro utili in beneficenza senza far parte di nessun progetto. L'EdC mostra come sia possibile superare la dicotomia tra il momento della produzione della ricchezza e il momento della distribuzione della stessa, in controtendenza rispetto a chi

⁸² Così ha precisato il prof. Stefano Zamagni ordinario di Economia Politica, Università di Bologna e Adjunct Professor of International Political Economy, Johns Hopkins University, Bologna Center. Laureato in economia e Commercio (Marzo 1966), Università Cattolica S.

pensa che nell'agire economico si possa fare a meno di norme etiche nel momento della produzione della ricchezza, poiché l'unico obiettivo è massimizzare il profitto; poi, una volta ottenuto il massimo profitto, ci si può ricordare dei bisogni degli altri e quindi essere generosi al momento distributivo. Appare riduttivo che nell'agire imprenditoriale, per ottenere maggiori risultati economici e per conseguire un profitto più elevato ci si disinteressa degli altri e successivamente, si proceda unicamente a distribuire la ricchezza creata. In questo senso l'EdC rappresenta un esempio controtendenza, dimostrando che è possibile rimanere sul mercato, violando questa logica dicotomizzante⁸³.

E' evidente come l'esperienza dell'economia di comunione si pone come un'esperienza autentica di economia civile, che, come visto nel capitolo precedente si basa su quella struttura "triadica" caratterizzata dal principio dello scambio di equivalenti, della redistribuzione della ricchezza e del dono come reciprocità. L'EdC dimostra come sia possibile attuare quella visione profetica dell'economia civile, che è pratica e non solo teoria economica.

Elemento importantissimo, forse indispensabile, del progetto è la *libertà* che si manifesta in due momenti: libertà di aderire alla EdC; libertà nella destinazione

Cuore, Milano. Linacre College, University of Oxford (U.K.): 1969-1973. Membro del Comitato Scientifico di Sodalitas, Milano.

⁸³ Cfr. S. Zamagni "Le sfide dell'Economia di comunione nell'età globalizzante" Atti del convegno di Rimini, 22 Giugno 2002

degli utili al progetto. Infatti, il nome esteso del progetto è infatti *Economia di Comunione nella libertà*.

Il criterio di distribuzione degli utili di esercizio non è determinato una volta per tutte, ma viene stabilito dagli organi di governo dell'impresa, di anno in anno, nel rispetto delle esigenze che la vita di impresa fa emergere giorno per giorno, ed i soci che non aderiscono al progetto, riceveranno la loro parte di dividendi, come spetta di diritto. La suddivisione delle tre parti non è qualcosa di prefissato a tavolino e inamovibile. Tale suddivisione, anzi, deve venir presa in considerazione volta per volta, in rapporto al volume degli utili, degli investimenti necessari al funzionamento dell'impresa, alle condizioni specifiche dei soci o dei proprietari e delle loro famiglie, laddove, poi, si realizzano delle perdite risulta impossibile la distribuzione degli utili e non per questo si cessa di appartenere al progetto.

4.1.2.1 Critiche alla logica dei tre terzi

Come ogni esperienza o teoria che si rispetti, anche l'approccio dell'EdC ha suscitato alcune perplessità in merito, soprattutto, alla comunione degli utili e alla destinazione di parte di questi agli indigenti. Alcune di queste critiche hanno riguardato proprio la difficoltà di applicare la logica dei tre terzi: ci si è chiesto quale reddito deve essere diviso in tre parti, quello al netto del profitto

normale⁸⁴? E quanto del profitto dell'impresa è corretto assegnare all'imprenditore, prima di ridistribuirlo ai "tre terzi"⁸⁵? Il problema posto è un problema metodologico e indiscutibile, che però, non può essere risolto con una regola valida in senso assoluto e per questo, va risolto considerando ogni singolo caso e ogni singola impresa, nonché essere rinviato allo Statuto della stessa, nella più totale libertà.

Inoltre, ci si chiede, perché deve essere l'impresa, cellula, seppur vitale, del sistema economico, ad occuparsi della risoluzione di queste situazioni d'indigenza? Si vuole forse abolire il fisco, la politica economica? E per lo sviluppo dell'impresa non si può ricorrere al credito, al sistema bancario e finanziario⁸⁶?

La legittimità di queste domande è fuori dubbio e, senza voler pretendere di fornire una risposta, nascono spontanei altri interrogativi: la prospettiva dell'EdC non si pone come un'alternativa abbastanza valida all'interno stesso del mercato? Il cambiamento tanto desiderato, gli sforzi internazionali per sostenere lo sviluppo del cosiddetto "terzo mondo", tuttora non avviato, non possono essere attivati dagli stessi attori economici? La responsabilità dell'impresa, che oggi ha un ruolo fondamentale nel sistema economico, non può spingersi fino a farsi carico dei più "piccoli"? E ancora, perché la grandezza

⁸⁴ Il profitto normale è dato dal reddito minimo che induce l'imprenditore a svolgere la sua attività. È considerato un reddito complesso in quanto risulta costituito dai seguenti tre elementi:

- a) la retribuzione per il lavoro svolto dall'imprenditore;
- b) l'interesse per il capitale proprio dell'imprenditore investito nell'impresa
- c) il premio per il rischio che l'imprenditore assume nel gestire l'impresa. Cfr. www.e-investimenti.com

e la potenza del sistema finanziario (a cui ricorrere per la crescita) non riesce a sostenere realtà economiche difficili, ma importanti, nel Paese in cui nascono? Forse perché non vuole? La mancanza di volontà (per rischio eccessivo) dei “grandi”, però, non può e non deve impedire ai “piccoli” di organizzarsi e di fare il possibile, nel rispetto delle leggi giuridiche ed economiche!

4.1.3 Le imprese di EdC, anche oltre alla we-rationality

Come approfondito nel primo capitolo la we-rationality, ha rappresentato una rivoluzione che ha segnato il passaggio dalla razionalità individualista alla “razionalità del noi”, quest’ultima si giustifica per il forte senso di appartenenza che la contraddistingue e presuppone come condizione per attuarla la presenza di un legame già caratterizzato da fiducia e reciprocità. E allora, come si potrebbe definire un individuo che manifesta comportamenti di fiducia, apertura, verso uno straniero, uno sconosciuto⁸⁷? E’esso irrazionale? In tal senso la we-rationality non è in grado di spiegare i meccanismi dell’EdC, o meglio la razionalità dell’EdC che presenta almeno quattro caratteristiche⁸⁸:

1. Universalismo. La razionalità di comunione supera la logica del gruppo, essere parte di una comunità va di pari passo con l’idea di “fratellanza

⁸⁵ Luigino Bruni – Vito Moramarco, L’Economia di Comunione: verso un agire economico a «misura di persona», Vita e Pensiero, Milano 2000.

⁸⁶ Ibidem.

⁸⁷ Cfr. Luigino Bruni, “Verso una razionalità economica capace di comunione”, Nuova Umanità, anno XXI, n.126, Novembre-Dicembre 1999

⁸⁸ Ibidem

universale". Espressione di questo universalismo nell'EdC è il *quid* le aziende donano per la diffusione della "cultura del dare"

2. Relazionalità. La persona è sempre vista in un rapporto costitutivo con l'altro.

3. Razionalità espressiva. Una razionalità capace di comunione deve andare oltre la logica strumentale, deve essere retta dal desiderio di esprimere con un comportamento qualcosa della propria personalità o dei propri valori. Aderisco all'EdC perché voglio esprimere il mio credere, il mio modo di concepire la vita.

4. Non-condizionalità. Una razionalità di comunione si distingue, oltre che dallo scambio di mercato e dal dono, anche dalla reciprocità, come comunemente intesa in economia. Infatti essa incorpora un elemento di condizionalità: compio una azione a condizione che anche tu lo faccia. Il meccanismo della comunione va analizzato secondo una prospettiva dinamica. Infatti, in un comportamento animato da una razionalità di comunione non c'è una condizionalità ex-ante, esiste però una certa condizionalità ex-post. L'apertura all'altro ha un elemento di gratuità ex-ante, senza condizioni, ma per la continuazione del rapporto nel tempo, è necessario che anche l'altro faccia qualcosa, ponendosi in atteggiamento di reciprocità. La gratuità iniziale ha un grande valore nelle relazioni umane ed economiche. Esperimenti recenti in teoria economica hanno mostrato che esiste un rapporto dinamico, tra la condizionalità ex-ante e la risposta ex-post: se ricevo incondizionatamente fiducia la probabilità di reciprocare è molto più alta.

Si mostra come cambiano i risultati, in una situazione simile al dilemma del prigioniero, ma nella quale i payoff sono determinati seguendo una logica di comunione⁸⁹ La logica del gioco è la stessa ma i pay-off sono composti da due componenti: una materiale (economica o monetaria) ed una intrinseca. Se interiorizzo i valori della cultura di comunione, quando io non dono e l'altro dona, il mio pay-off, pur essendo materialmente pari a 4, diminuisce a 2, poiché manca la reciprocità e questo diminuisce il mio star bene. Se io dono ma la controparte non dona, il mio pay-off pur essendo materialmente pari ad 1, aumenta a 2, perché l'azione del donare ha una ricompensa intrinseca. La situazione peggiore è quella in cui ciascuno è chiuso in se stesso e non dona.

Questa è la *matrice del gioco della comunione*:

		Giocatore B	
		Dona	Non dona
Giocatore A	Dona	4,4	2,2
	Non dona	2,2	1,1

E' evidente che in quest'ottica l'unica soluzione stabile del gioco, dal quale nessuno è incentivato a spostarsi è donare/donare, se i giocatori hanno fatto propria la cultura della comunione. Questo gioco suggerisce che un socio di un'azienda di EdC non ha alternative al donarsi: gli altri possono rispondere o meno, ed il suo benessere/felicità è incerto, ma in ogni caso la scelta razionale è

⁸⁹ Cfr. Luigino Bruni, "Giochi di Comunione", *Economia di Comunione: una cultura nuova*, anno VIII, n. 1 Ottobre 2002.

donare. Se chi partecipa al gioco della comunione incontra chi ha i suoi stessi valori, allora la cooperazione è la soluzione stabile del gioco che si autoalimenta. Qui si entra nel paradosso della comunione, che può essere scomposto così⁹⁰:

- a. la felicità piena si trova nella comunione con l'altro;
- b. la comunione non si costruisce se non si fa il primo passo;
- c. la risposta dell'altro non può essere pretesa ma solo attesa nella libertà dell'altro;
- d. fare il primo passo porta a due esiti diversi in base alla risposta o non risposta dell'altro;
- e. per questo la felicità è fragile, quindi può essere trovata se non ci si dona, ma per la sua pienezza ha bisogno di reciprocità;
- f. per chi crede nel valore intrinseco del donarsi, la felicità è meno fragile ma pur sempre paradossale.

4.1.4 Il valore di un'impresa di EdC: valutazione con il metodo Rainbowscore

Fin da subito si è evidenziato, in questo studio, come le relazioni all'interno e all'esterno di un'impresa di EdC, abbiano una valenza strategica e siano considerate delle vere risorse, fonte di valore. La valutazione della gestione e dell'azienda, non può, pertanto, prescindere dalla considerazione delle stesse, attribuendo loro un giusto peso e un giusto valore. Questa esigenza ha portato

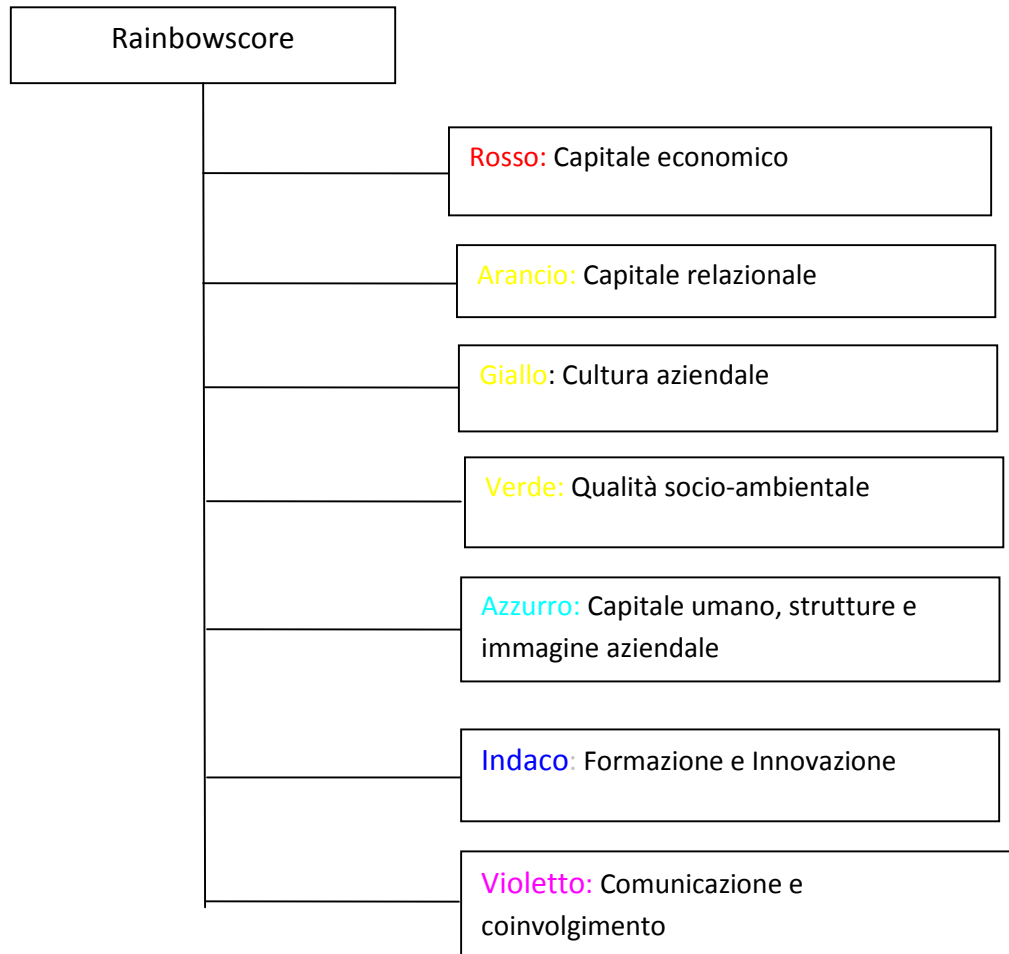
⁹⁰ Ibidem.

all'elaborazione di un modello in grado di esprimere non solo valori contabili, ma anche di stimare il valore di elementi più difficilmente quantificabili sotto il profilo monetario, il modello in questione è il **RainbowScore**.

Prima di procedere alla definizione dello stesso, è interessante soffermarsi sulla denominazione del metodo, essa deriva da una intuizione di Chiara Lubich. Alla stessa stregua della luce che, attraverso un prisma o una goccia d'acqua, si scinde in 7 colori, così l'interezza dell'illuminazione spirituale – che in una dimensione organizzativa corrisponde in qualche modo all'intuizione strategica di mission e vision aziendali – può essere declinata in 7 aspetti, ugualmente colorati, nella metafora, e ugualmente interconnessi nella percezione del fenomeno complessivo.

Rainbowscore è un supporto organizzativo per la definizione, programmazione e valutazione delle performance sia economiche che di tipo etico-valoriale, codificate in una chiave di lettura che contempla sette aspetti della vita dell'impresa⁹¹, ogni aspetto è associato ad un colore dell'arcobaleno. Attraverso una rappresentazione schematica, si elencano le sette dimensioni considerate e valutate:

⁹¹ Cfr. E. Golin, G. Parolin, “*Per un'impresa a più dimensioni – strategie e bilancio secondo il metodo RainbowScore*”, Roma, Città Nuova Editrice 2003, pag. 33



Capitale economico

Rappresenta l'aspetto economico – finanziario della gestione, ma esprime anche alcune componenti relative alla creazione di valore non monetario. La quantificazione economica dell'andamento aziendale, infatti, presuppone una serie di fattori la cui descrizione migliora la comprensione dell'intero valore prodotto e integra quella parte relativa al bilancio economico. Di seguito le singole componenti considerate con riferimento al capitale economico:

- **Mercato:** fatturato per prodotti realizzati e servizi erogati. La selezione dei prodotti da immettere o mantenere sul mercato non può derivare matematicamente dal flusso di redditività che è in grado di liberare; spesso sono altri elementi che rendono un prodotto / servizio importante, come ad esempio quello di rispondere a bisogni specifici di particolari fasce di popolazione che, in altri modi, non verrebbero soddisfatti (si pensi ai prodotti alimentari senza componenti suine per persone di religione musulmana, oppure ai prodotti senza glutine per le persone celiache). E' chiaro quindi come il senso e il rapporto dell'azienda con il mercato non debbano esaurirsi nelle capacità reddituali dei prodotti (fatturato aziendale), in quanto l'impresa è un soggetto del mercato, quale sfondo e luogo di incontro con gli interlocutori della vita produttiva, chiamata ad essere soggetto attivo e costruttore del mercato, per connotarlo con la sua identità e i suoi valori, i suoi bisogni e le sue idee, per cambiare le regole che non funzionano ed importare logiche in cui tutte le forme di valore trovino posto⁹².

- **Creazione di posti di lavoro.** Il modello RainbowScore parte dall'assunto del valore del lavoro non solo come diritto e dovere di ogni uomo, ma anche e soprattutto come luogo di espressione e messa a frutto delle proprie risorse cognitive, sociali, produttive, relazionali, nonché come occasione di contribuire al bene proprio e comune. Per questo la creazione di posti di lavoro, coerentemente con la possibile redditività aziendale, non può che costituire un indicatore particolarmente positivo per l'espressione della ricchezza generata dall'impresa".

⁹² Ibidem, pag. 41

- **L'impresa: redditività.** Gli elementi influenti sulla redditività del lavoro possono essere di varia tipologia, ma tendono ad essere riferiti ai lavoratori, come ad esempio: età dei lavoratori, professionalità e competenza, responsabilità, motivazione, condizione extra professionale, tipologia di strumenti a disposizione, ambiente e contesto lavorativo, ecc...
- **I dipendenti: retribuzione del lavoro** Nel rispetto delle norme di tipo contrattuale a livello nazionale, la politica delle retribuzioni di un'azienda costituisce una cartina di tornasole delle scelte di fondo e dell'identità aziendale; vanno in particolare considerati, all'interno di questa dimensione, indicatori relativi non solo al compenso finale, ma a tutti quegli elementi, che esprimono lo stile di trattamento del personale (bonus, incentivi o gradini di avanzamento carriera).
- **Proprietari e azionisti: utili conseguiti e condivisione di risorse.** Il tema della condivisione delle risorse è legato anche alla dinamica fiduciaria messa in atto nell'ambiente lavorativo, in quanto spesso all'interno delle imprese esistono e si muovono parallelamente due culture economiche , quella dell'economia di mercato e l'economia del dono. Ma, quando in azienda viene fatto spazio, in modo intenzionale, all'economia del dono, la relazione tra le parti cresce, si rinforza la capacità di collaborazione tra le persone, migliorano l'efficacia e l'efficienza lavorativa. Ed un'autentica relazione di dono, viene dalla libera e condivisa scelta e partecipazione dei soggetti.
- **Solidarietà interna ed esterna all'azienda: scambi e doni nella comunità di lavoro.** Nella logica del dono l'organizzazione può assumere una

forma reticolare, nella quale ogni soggetto è un nodo legato agli altri, responsabile nella stessa misura del mantenimento e della manutenzione dei legami sociali con gli altri soggetti, promotore di flussi di energia che rinforzano e danno vita ai legami stessi. Tale esperienza può essere orientata anche all'esterno della azienda, come nel progetto EdC, andando a coinvolgere una molteplicità di soggetti vicini o lontani dal contesto d'impresa⁹³.

- **La ripartizione del valore aggiunto** Il valore aggiunto rappresenta quella grandezza che viene aggiunta al valore dei consumi per effetto dell'attività aziendale di trasformazione dei fattori produttivi. Essendo i fattori produttivi facenti capo a diversi attori sociali (clienti, fornitori, personale, finanziatori, P.A., azionisti), in tal modo viene esplicitata anche in senso economico la valenza sociale dell'impresa. Inoltre lo schema a valore aggiunto mostra come lo stesso profitto, indicatore sintetico del risultato aziendale, sia frutto non solo dell'andamento del mercato ma pure della strategia di ripartizione del valore aggiunto fra i diversi interlocutori coinvolgendo gli stessi nella strategia d'impresa⁹⁴

Capitale relazionale

E' l'insieme strutturato e non strutturato di rapporti, relazioni e collaborazioni con l'esterno. Tali scambi generano relazioni solitamente stabili nel tempo o

⁹³ Ibidem, pag. 43

⁹⁴ Ibidem pag. 52

comunque non caratterizzate da occasionalità. E' possibile dividere il capitale relazionale in tre forme:

- *capitale relazionale diretto*, necessario agli scambi monetari dell'impresa (es. partecipazione ad una fiera);
- *capitale relazionale indiretto*, ovvero quelle relazioni che accrescono la reputazione (es. una donazione alla comunità);
- *beni relazionali*, cioè quel contenuto che guarda esclusivamente alle persone in quanto tali, quindi svincolato dall'immediato interesse economico (es. l'amicizia che si sviluppa tra colleghi)⁹⁵

Il valore economico del capitale relazionale dipende dal cliente, interlocutore e protagonista dell'attività produttiva, dai fornitori, con essi è possibile implementare una rete partnership o addirittura sistemi di collaborazione strutturale, o ancora sistema di erogazione di servizi vicendevoli (ad es. consorzi), dalla comunità locale di riferimento. Gli elementi per il riconoscimento di questa componente del capitale relazionale sono:

- Capacità di ascolto e recepimento dei bisogni e delle risorse locali. Infatti dalla conoscenza del contesto possono nascere occasioni di sviluppo del business;
- Assunzione di un ruolo attivo e aperto al territorio quale partecipazione ad eventi della comunità locale, opportunità di tipo promozionale, e condivisione delle proprie risorse. Da questi segnali è possibile tessere una rete

di fiducia e stima da parte della popolazione e dei suoi rappresentanti istituzionali;

- Partecipazione ad attività di iniziativa civile (petizioni, richieste, proposte alla P.A. per il miglioramento di situazioni logistiche o strutturali), o culturale (diffusione della cultura d'impresa presso scuole o associazioni)⁹⁶

Cultura aziendale

La cultura aziendale parte dalla sua vision e dalla sua mission, ma va anche al di là di queste, coincidendo con l'identità dell'impresa, definita dalla sua storia, dalle sue scelte, dal suo essere in relazione.

Qualità sociale ed ambientale

Questa dimensione si riferisce al contesto lavorativo in azienda e alla sua capacità di creare condizioni di benessere. Tali elementi sono collegati alla tutela della salute dei lavoratori, alla loro sicurezza, ma anche alla salute psicofisica e al benessere emotivo in relazione a quello che si definisce clima aziendale (misurati con appositi questionari somministrati ai dipendenti), sino all'apertura alla salute, in senso lato, della società civile rispetto all'impatto ambientale della produzione aziendale, con una filosofia di azione, rispetto all'esterno, che è precauzionale piuttosto che "riparatoria".

⁹⁵ Ibidem, pag. 56

⁹⁶ Ibidem, pag. 60

Capitale umano: strutture e immagine aziendale

L'analisi di questa dimensione è solo in parte quantitativa e si riferisce prevalentemente a processi dinamici e intenzionali. Gli elementi che costituiscono questa dimensione sono: organizzazione (dimensioni, infrastruttura, processi), composizione della comunità di lavoro (l'equilibrio dell'azienda si basa sulla dimensione comunitaria, che è l'insieme di regole non scritte relative al dono, alla reciprocità, al riconoscimento simbolico, gli indicatori specifici rilevano la qualità dell'ambiente vissuto in azienda), sedi e uffici aziendali (si dovrebbero caratterizzare per l'accoglienza, la funzionalità, la possibilità di personalizzarli e la sostenibilità ambientale e d'energetica), immagine aziendale (si riferisce a ciò che si comunica all'esterno, attraverso, soprattutto, i comportamenti dei membri dell'azienda).

Formazione ed innovazione

Si tratta di conoscere e di avere consapevolezza del patrimonio conoscitivo, tecnologico e umano proprio dell'azienda.

Comunicazione e coinvolgimento

E' Costituita da tutte le azioni intenzionali che garantiscono la circolarità delle informazioni in azienda, e include anche i processi di comunicazione esterna

delle proprie attività ed iniziative d'impresa. Si riferisce alla partecipazione alla vita d'impresa, alla comunicazione interna e esterna.⁹⁷

4.2 I poli produttivi

I poli produttivi rappresentano la struttura fondamentale all'interno della quale prende vita il progetto dell'Economia di comunione, in grado di dare visibilità all'iniziativa, di essere punto di riferimento e di collegamento per le imprese che vi hanno aderito e che intendono aderirvi. Il polo è l'organizzazione necessaria per dar vita al progetto, per intessere legami interorganizzativi talmente stretti, da portare le aziende a valorizzare il proprio capitale relazionale. Generalmente i poli nascono nelle vicinanze delle cittadelle del Movimento dei Focolari, proprio per evidenziare le origini di questa realtà e l'ispirazione culturale da cui sono nati. Attualmente esistono 35 cittadelle, sparse in tutto il mondo, anche se con gradi di sviluppo molto diversi⁹⁸, e si sono costituiti 4 poli produttivi⁹⁹:

- Il Polo Spartaco
- Il Polo Lionello
- Il Polo Solidaridad
- Il Polo Mariapoli Faro

⁹⁷ Ibidem, pag. 115

I poli nascono da società create ad hoc per l'acquisto dei terreni, la gestione del processo di start up, la fornitura dei servizi alle aziende che vi aderiscono, l'organizzazione di fiere e manifestazioni culturali che provvedano alla crescita culturale e alla diffusione del progetto e l'utilizzo della terza parte dei profitti messi a disposizione delle imprese per i bisognosi.

Il **polo Spartaco**, nato nei pressi di San Paolo del Brasile, è gestito dalla società a capitale diffuso ESPRI S.p.A., che conta più di 3000 azionisti. Questa società ha curato l'acquisto dei terreni, la costruzione dei locali e gestisce l'affitto di questi alle aziende EdC aderenti al polo: sono presenti una decina di aziende, di varie dimensioni e appartenenti a diversi settori del mercato, che portano avanti con successo la cultura e i valori propri dell'EdC. La società di gestione del polo, cura anche i rapporti con gli stakeholders istituzionali brasiliani, che si dimostrando molto interessati al progetto, valutandolo positivamente come valida esperienza pilota nella lotta alla povertà e importante per la valorizzazione della persona. Tra le favelas del Brasile, questa esperienza di azionariato diffuso (lo slogan, ripetuto come *refrain* è "siamo poveri ma tanti") rappresenta una luce di speranza per quella popolazione e sta molto incuriosendo non solo il mondo politico, ma anche quello universitario. Zamagni, a tal proposito, parla del funzionamento del polo brasiliano come uno "scandalo" del mondo economico che dimostra con i fatti che è possibile coniugare l'efficienza e l'efficacia, con la piena realizzazione dell'essere umano. Questa sfida che EdC e il polo Spartaco stanno vincendo, è il segnale forte che il movimento lancia all'intero Brasile.

⁹⁸ Per ulteriori approfondimenti www.focolare.org

Il **polo “Solidaridad”** nasce anch’esso agli inizi del progetto EdC, questa volta in Argentina. L’iter vincente è lo stesso: viene costituita la società di gestione UNIDESA (Unità e sviluppo) S.p.A. che cura le condizioni di insediamento industriale nella zona. Anche in questo nuovo contesto si propone un azionariato popolare di basso valore nominale, così molti possono essere parte attiva del polo. Nel giro di qualche anno, dopo la creazione delle infrastrutture e con la organizzazione di una expo che pubblicizzasse l’evento, vede la luce anche questa realtà, che conta cinque aziende aderenti per 34 ettari di estensione. Anche nella realtà argentina vengono curati non solo gli aspetti produttivi, ma anche quelli culturali e di formazione, con manifestazioni e meeting vari.

Il **polo Mariapoli Faro** nasce in Croazia nel 1991 quando si sviluppano le prime attività agricole estese su 20 ettari di terreno e orientate alla produzione di mais, granturco e verdure. Nel 1995 sorge la scuola materna «**Raggio di sole**» per formare “uomini nuovi”. Oggi l’asilo è riconosciuto dal Ministero dell’Istruzione croato quale modello per una nuova “pedagogia di comunione”. Da esso è nato un progetto formativo-educativo più ampio che comprende altri due asili in Serbia e Macedonia e le Facoltà di pedagogia come partner.

Le aziende e attività produttive collegate con il Polo Faro sono, attualmente, 12 della Croazia, 6 della Serbia, 2 della Bulgaria e 4 della Romania.

⁹⁹ www.edc-online.org

Ciò che risalta dallo sviluppo di questi poli è la loro diffusione geografica, che nella maggior parte dei casi interessa proprio quei Paesi meno evoluti e più bisognosi di intervento, dimostrando ancora una volta che il progetto dell' EdC arriva laddove non arrivano politiche di sostegno nazionali e, soprattutto, internazionali.

Tra i poli che attualmente sono in fase di costituzione ed avviamento si riportano:

- Polo Francois Neveux (Brasile)
- Polo Filippine (Filippine)
- Polo Ottmaring (Germania)

4.2.1 Il polo italiano Lionello Bonfanti

Il Polo Italiano, inaugurato nell'ottobre 2006, sorge ad Incisa in Val d'Arno, a pochi chilometri dalla cittadella internazionale di Loppiano (FI) ed è intitolato al magistrato Lionello Bonfanti - che della cittadella è stato il responsabile per i rapporti con le istituzioni - per sottolineare la "vocazione" non solo economica ma anche "civile" di questo Polo¹⁰⁰.

E' importante inquadrare il contesto in cui nasce il polo: quello della *globalizzazione* totale che interessa la finanza, gli scambi commerciali, l'informazione e la cultura, globalizzazione che produce un nuovo modo di concepire l'economia e la società. Contemporaneamente a questo fenomeno globale si assiste al diffondersi di un altro fenomeno, che si pone in antitesi del

primo: la *localizzazione*, ossia la tendenza a riscoprire valori e culture locali, le radici, l'etica e la dimensione comunitaria.

Le aziende oggi presenti al polo Lionello si pongono come una comunità aperta al territorio che ne accoglie le istanze per esserne parte viva. E già dall'inaugurazione questa caratteristica è emersa con la presenza di numerose personalità del mondo civile, accademico, associazionistico ed istituzionale, tra i quali l'allora Presidente del Consiglio, Romano Prodi. Il dialogo, intensificato in quell'occasione con il Presidente della Regione Toscana, dott. Claudio Martini, con l'Assessore regionale alla Cooperazione internazionale dott. Massimo Toschi, continua fruttuoso. Così come intenso è il dialogo con il mondo associazionistico, in particolare quello delle cooperative che, sovente, tengono i propri meeting nelle sale convegno del Polo.

"Quanto si sta inaugurando ha un ruolo esemplare nella società. In ogni società, per andare avanti c'è bisogno di esempi" è stata la dichiarazione dell'ex presidente del Consiglio italiano, Romano Prodi, intervenuto all'inaugurazione del Polo "Lionello Bonfanti", tra le altre cose primo Polo europeo delle aziende di economia di comunione.

Ancora, le parole del Presidente della regione Toscana, dott. Claudio Martini: *"Il polo Bonfanti rappresenta per la Regione una doppia buona notizia. In tempi come questi l'apertura di un polo di imprese che creerà 100 nuovi posti di lavoro*

¹⁰⁰ Cfr. www.edc-online.org

è già di per sé una cosa positiva. Ma soprattutto le caratteristiche e l'idealità che animano il polo Bonfanti sono per noi la prova concreta che è possibile coniugare insieme dinamismo e competitività con i valori etici e la solidarietà¹⁰¹"

Anche il mondo accademico e della formazione è frequentatore del Polo Lionello: docenti universitari, visite di scuole superiori, stage di più giorni per intere classi, corsi specialistici, ecc.

I 5640 azionisti del Polo Lionello Bonfanti sono la testimonianza di quanti, pur non imprenditori, hanno creduto al progetto diventandone, in qualche modo, i protagonisti¹⁰².

Il progetto del Polo prende le mosse dalla sfida lanciata da Chiara Lubich il 5 aprile 2001 a Castelgandolfo (Roma) alla scuola internazionale per operatori dell'Economia di Comunione consistente nel far nascere anche in Italia un Polo imprenditoriale, che diventi un *"faro di credibilità"* per l'economia di comunione, a cui potranno collegarsi le aziende italiane gestite secondo tale progetto. Si tratta di un polo imprenditoriale dove le aziende ospitate orientano la loro *mission* alla vita di comunione, mettendo in comune i profitti e sviluppando la cultura del dono e dell'aiuto reciproco.

Sarebbe improprio definire il Polo Lionello un distretto industriale, poiché i distretti industriali si caratterizzano per il fatto che le imprese in essi presenti, appartengono prevalentemente a uno stesso settore industriale, che ne costituisce quindi l'industria principale. Ciascuna impresa è specializzata in

¹⁰¹ Cfr. Mario Lancisi, "Gli imprenditori che aiutano i poveri" Espresso Ottobre 2006.

prodotti, parti di prodotto o fasi del processo di produzione tipico del distretto.

Le imprese di un distretto, inoltre, si caratterizzano per essere numerose e di modesta dimensione.

Ciò che invece caratterizza le aziende che hanno aderito al polo è la *diversità*, una diversità relativa al settore di attività, alle dimensioni, alla provenienza. Si va dal settore tessile a quello artigianale a quello dell' alimentazione, a quello dei servizi come studi professionali di consulenza fiscale e amministrativa, servizi assicurativi, informatici, di consulenza e formazione aziendale, al settore della sanità come mostra il nuovo poliambulatorio Risana, inaugurato il 24 Ottobre scorso. Si tratta, dunque, di una interessante evoluzione del tipico distretto industriale.

Il polo Lionello è nato dalla costituzione *ad hoc* di una società la cui missione è stata fin da subito la fondazione dello stesso, si tratta della E. di. C. SpA che in prima istanza ha concentrato i suoi sforzi per la preparazione delle strutture per l'insediamento industriale, e che attualmente gestisce il Polo e non solo¹⁰³.

E' interessante conoscere le aziende italiane che hanno aderito al progetto rientrando nel distretto Lionello Bonfanti, per questo nel prossimo paragrafo si daranno cenni relativi alle aziende più significative.

¹⁰² www.edc-online.org

¹⁰³ Nei prossimi paragrafi si approfondirà proprio la E. di. C. SpA.

4.2.2 Le aziende del Polo Lionello

Attualmente il Polo Bonfanti conta 20 aziende¹⁰⁴ operanti in settori più svariati, accomunate dalla fiducia che ciascuna di esse pone nel progetto dell'Economia di Comunione, al punto da dare il proprio contributo con la propria attività. Alcune aziende si sono costituite ad hoc, altre invece erano già presenti sul mercato e hanno scelto in seguito di aderire al progetto.

¹⁰⁴ Cfr. www.edc-online.org

Tra le aziende presenti si riportano, tra quelle che svolgono **produzione e vendita**:

- | | |
|----------------------|--------------------|
| 1. Azur | 6. Dulcis in Fundo |
| 2. Fantasy | 7. Casali |
| 3. Ceramica | 8. Leone srl |
| 4. Gigli del campo | |
| 5. Fattoria Loppiano | |

Tra quelle che svolgono **servizi alle imprese**:

- | | |
|----------------------|-------------------------|
| 1. Xcogito | 7. Cecilia Mannucci |
| 2. Unilab consulting | 8. Banca popolare etica |
| 3. Proges | 9. Assi 1 |
| 4. GM&P | 10. AD Finsimel |
| 5. Enertech | 11. EdiC SpA |
| 6. Creativa | |

Tra quelle che puntano alla **creazione di spazi di relazione e incontro**:

1. Città Nuova
2. Philocafè
3. Arcobaleno Valdarno

Settore della sanità

1. Poliambulatorio Risana

Produzione e vendita

Azur è presente ed attiva sul mercato da quasi trentacinque anni. Nata negli anni '70 con lo scopo di completare la cittadella di Loppiano con attività di lavoro artigianale e artistico. E' una tra le maggiori aziende in Italia nel campo degli *arredi per la prima infanzia*. Nei prodotti l'attenzione per la qualità dei materiali usati e la cura dei particolari è fondamentale. Conta circa 600 punti vendita sparsi in tutta Italia. E'un'azienda che porta avanti una propria politica etica di impresa e l'adesione all'EdC è uno dei modi per realizzarla, insieme ad attività di adozioni a distanza e il rispetto dell'ambiente attraverso l'utilizzo di materiali sostenibili.

Fantasy, oggi, si può considerare una diretta concorrente dell'Azur... E' nata a Loppiano con lo scopo di dar lavoro alle giovani ragazze che arrivavano da altri continenti, impegnandole nella realizzazione di materiale di fornitura: ritagli di stoffa, juta, stoppa che diventano bambole. Solo dopo un decennio si è interessata alla prima infanzia nella produzione di complementi di arredo, presenti in numerosi negozi del territorio nazionale.

Il **Centro ave Ceramica** ha sede a Loppiano dal 1967, molto prima dell'apertura del Polo. Il laboratorio produce prodotti artistici in ceramica per arredo, riproduzione sacra, presepi ecc. curando i dettagli con originalità e creatività, dando vita a produzioni artigianali uniche nel loro genere e facendo leva sulla diversa provenienza e quindi sulle diverse tradizioni culturali dei lavoratori impegnati in azienda.

Gigli del campo couture è un'impresa artigianale operante nel sottore dell'abbigliamento, specializzata in sartoria e maglieria opera dagli anni '60 con la professionalità e l'esperienza di un'equipe internazionale. Lo stile ha dei connotati specifici, perché richiama la bellezza, la semplicità e l'armonia della natura, il marchio stesso evoca questo stile.

La **Fattoria Loppiano** rappresenta l'evoluzione di una storia più antica che affonda le sue radici nella Cooperativa Loppiano Prima che, oggi, fa da "contenitore" di una serie di servizi di accoglienza, formazione e promozione sociale, a favore dei soci stessi, e cede l'attività più strettamente agricola alla fattoria, che è una società agricola cooperativa. L'azienda si estende su una

superficie di 240 ettari, distribuiti tra vigneti, uliveti e terreni ad uso seminativo.

Tra i vigneti principali si riportano:

- Sangiovese
- Merlot
- Cabernet
- Trebbiano
- Grechetto
- Chardonnay

Inoltre, l'azienda dispone di un impianto apistico per la produzione di miele di acacia, castagno, millefiori e propoli. Tutta la produzione si caratterizza per la scelta della coltivazione biologica.

Con la ristrutturazione di alcune strutture si è dato vita ad un moderno agriturismo immerso nella valle fiorentina.

La Pasticceria e Gelateria **"Dulcis in fundo"** nasce con l'intento di sposare il progetto fin dall'inizio, quando il gestore di una pasticceria all'ingrosso cedeva la sua attività, con l'acquisizione dell'attività commerciale e il trasferimento al polo il fatturato è triplicato e il portafoglio clienti raddoppiato... Genuinità,

qualità, sapori e segreti della tradizione locale, scelte che rispettano le persone e l'ambiente rappresentano le leve competitive dell'impresa.

Leone srl è un'impresa specializzata in articoli monouso e accessori, hotelleria e forniture alberghiere, ha una rete capillare di distributori sia in Italia che in Europa.

Casali è un'azienda specializzata nella produzione di porte in cristallo.

Servizi alle imprese

Unilab consulting è un'azienda di servizi alle imprese, fornisce consulenza, servizi e tecnologie per l'innovazione. Innovazione e condivisione sono le parole chiave della sua attività e il quadro di riferimento etico è rappresentato proprio dal progetto internazionale dell'EdC.

Proges si occupa dell'organizzazione e della gestione di commesse edili, della progettazione e dello sviluppo.

Assi 1 è un'agenzia della Allianz Subalpina, compagnia di assicurazioni del gruppo Allianz che svolge un servizio comune nel settore assicurativo ma con la consapevolezza e la convinzione di avere un ruolo sociale per l'aiuto e il sostegno alle famiglie e alle aziende che cercano di agire con la massima trasparenza.

GM&P Consulting Network opera nel settore della consulenza, organizzazione e formazione aziendale, in particolare per le piccole e medie imprese. I suoi

interventi sono finalizzati ad accrescere la competitività dell'impresa, ad assistere l'impresa nel raggiungimento di obiettivi, a valorizzare una cultura d'impresa incentrata su relazionalità ed efficienza. Le principali aree di intervento sono: mission, vision e strategia, organizzazione, marketing e vendite, controllo di gestione, pianificazione e programmazione economico-finanziaria, risorse umane.

Enertech, invece, è una delle imprese più all'avanguardia nel settore del riscaldamento e del condizionamento caratterizzando i suoi impianti per la loro capacità a produrre energie alternative. Fornisce ed installa impianti di depurazione e potabilizzazione dell'acqua, impianti fotovoltaici e con pannelli solari termici per la produzione di acqua calda sanitaria. E' presenta sia al polo che ad Ischia.

Creativa si occupa di sicurezza sul lavoro, ingegneria civile e ambientale. Già la sua attività principale è improntata a principi etici e sviluppo sostenibile. Riunisce l'esperienza professionale di ingegneri ed è costituita in associazione professionale.

Lo **studio commercialista di Cecilia Mannucci** offre consulenza contabile e servizi di revisione impegnandosi principalmente a mettere in pratica i principi di correttezza, verità e chiarezza, principi quasi scontati per chi lavora in questo campo, ma quasi sempre "trascurati". La lotta all'idea che il commercialista è colui che riesce a "far evadere le tasse" è uno dei principali obiettivi dello studio! L'adesione al progetto EdC è anche un modo di contribuire alla costituzione di una società civile.

Banca Etica Popolare è un ufficio di promotori finanziari che sposa i principi propri della finanza etica¹⁰⁵, concepita dalle organizzazioni del terzo settore, del volontariato e della cooperazione internazionale. L'obiettivo è quello di dar vita ad una nuova idea di banca, intesa come luogo di incontro, in cui agire con trasparenza, solidarietà e partecipazione è uno degli obiettivi primari, al fine di rendere la banca uno strumento anche culturale per la promozione di un'economia che ritiene fondamentale l'aspetto sociale e ambientale del proprio agire. Tutto questo viene realizzato permettendo l'accesso al credito ai soggetti dell'economia sociale, ossia imprese, persone e progetti valutati principalmente per la loro capacità di produrre "valore sociale".¹⁰⁶

¹⁰⁵ Banca Popolare Etica, all'Art. 5 del proprio Statuto, così esplicita i propri valori di riferimento (Cfr. www.bancaetica.it):

- la finanza eticamente orientata è sensibile alle conseguenze non economiche delle azioni economiche;
- il credito, in tutte le sue forme, è un diritto umano;
- l'efficienza e la sobrietà sono componenti della responsabilità etica;
- il profitto ottenuto dal possesso e scambio di denaro deve essere conseguenza di attività orientate al bene comune e deve essere equamente distribuito tra tutti i soggetti che concorrono alla sua realizzazione;
- la massima trasparenza di tutte le operazioni è un requisito fondante di qualunque attività di finanza etica;
- va favorita la partecipazione alle scelte dell'impresa, non solo da parte dei soci, ma anche dei risparmiatori
- l'istituzione che accetta i principi della finanza etica orienta con tali criteri l'intera sua attività.

¹⁰⁶ Cfr. www.bancaetica.it

Xcogito è un'agenzia web che propone soluzioni aziendali e realizza attività di web oriented, offre consulenza per le necessità di comunicazione e visibilità nel web fino a esigenze più complesse.

Creazione spazi di incontro e relazione

Città Nuova è un complesso editoriale con tre settori di attività: riviste, editorie e tipografia. Essa è l'espressione editoriale dei Movimenti dei focolari che ha avuto come obiettivo principale la creazione e lo sviluppo di canali significativi di comunicazione.

L'Arcobaleno Valdarno una libreria organizzata per aree tematiche che dà la possibilità di consultare i testi e di confrontarsi sulle pubblicazioni in esso presenti.

Philocafè Srl è uno spazio originale e polifunzionale che unisce un punto lana, una libreria, una pasticceria. Si tratta di un luogo di incontro per interessi diversi, una possibilità originale di scelta e di acquisto, un'occasione unica per mettere in comune capacità e conoscenze. Nasce dall'unione di tre aziende:

- la **Bertagna Filati**, ormai da 50 anni specializzata nella produzione di filati. Conosciute le prime difficoltà relative ad una produzione che sta diventando obsoleta, ha cercato di reinventarsi con l'adesione al progetto di Philocafè...;

- la **Dulcis in fundo**
- l'**Arcobaleno Valdarno**.

Di recente apertura al polo Lionello è il **Poliambulatorio Risana**, che segna l'inizio di un nuovo percorso in grado di portare la reciprocità e la comunione nella sanità e di mettere la persona e la relazione al centro del sistema sanitario! Questo offre la possibilità di usufruire di cure odontoiatriche mentre **RISANA studi medici** accoglie in ambienti attigui liberi professionisti delle più diverse discipline. In particolare da luglio '09 sono operativi medici specialisti in cardiologia, neurologia e neurofisiologia, ginecologia, senologia, medicina interna, psicologia dell'adulto, per quanto riguarda le medicine complementari sono già attivi anche specialisti in osteopatia, agopuntura ed omeopatia. Sono presenti due fisioterapisti con varie specializzazioni. E' prossima inoltre l'apertura di un punto CUP per la prenotazione di esami medici convenzionati. I soci ritengono fondamentale recuperare una visione della medicina basata sul rispetto e sul valore della dignità della vita umana e coniugarla con il progresso tecnologico e scientifico per una professionalità che punti all'eccellenza e riporti la persona al centro dell'interesse dell'arte medica. Il Polo è sembrato il luogo privilegiato per diffondere queste idee, quasi una "vetrina" che moltiplica l'effetto dei singoli sforzi di numerosi operatori sanitari che cercano di vivere la

loro professione alla luce della fraternità¹⁰⁷ Il poliambulatorio nasce con la sfida di coniugare centralità della persona, scienza medica e sostenibilità economica.

La decisione di voler dedicare parte di questo lavoro alla presentazione, più o meno dettagliata, delle imprese presenti al polo, nasce dalla possibilità di dimostrare che le aziende di Economia di Comunione, sono imprese for profit a tutti gli effetti, presenti sul mercato, soggette, quindi, alle regole della concorrenza, alle leggi di mercato e alla sua regolamentazione. Imprese che sposano una gestione responsabile, responsabilità che va oltre all'attenzione della sostenibilità e che arriva fino a farsi carico dell'altro con la destinazione di parte degli utili agli indigenti, attuando quel principio di fraternità (e di reciprocità) tanto decantato all'indomani della rivoluzione francese e poi tralasciato negli anni a seguire... Un altro motivo, che spinge a descrivere una per una queste aziende, è quello di voler dimostrare come la scelta e la possibilità di aderire al progetto, non è riservata a imprese con determinati requisiti, bensì è una scelta democratica che non esclude nessun tipo di azienda, da quella più piccola a quella più grande, da quella più giovane a quella più matura; una scelta che permette di contribuire alla realizzazione di un'economia che comincia a diventare civile.

¹⁰⁷ www.edicspa.com

4.3 La E. di C. SpA

E. di C. SpA è molto più di una società presente al polo Lionello, essa è il motore del progetto di Economia di Comunione in Italia, faro per tutte le altre aziende che vi hanno aderito.



Mission

La sua mission, infatti, è stata (ed è tutt'ora) la costituzione del polo e la sua gestione, mettendo a disposizione delle aziende gli spazi che strutturano il centro Lionello, mediante contratti di locazione alle aziende che ne facciano richiesta. La società, inoltre, si occupa della prestazione di servizi contabili, amministrativi, organizzativi e di formazione, prestazioni destinate tanto alle aziende del polo quanto ad altre esterne. Le attività di formazione sono tutte incentrate alla diffusione e alla sensibilizzazione dei principi e dell'ispirazione culturale dell'Economia di Comunione, al fine di promuovere un nuovo agire economico orientato alla civiltà, alla reciprocità e alla comunione.

Oggetto sociale

L'oggetto sociale, così come stabilito dallo statuto¹⁰⁸, si concretizza in:

- ✓ acquisto, vendita, costruzione, miglioramento e gestione di beni immobili, di qualsiasi specie e destinazione ed esecuzione di qualsiasi operazione connessa ai beni immobili, ivi compresa l'acquisizione anche mediante contratti di locazione finanziaria (leasing), la locazione, la concessione in uso ed usufrutto dei beni stessi, l'amministrazione di beni immobili, propri e di terzi;
- ✓ studio, progettazione, realizzazione, organizzazione e gestione, diretta ed indiretta, di complessi e di impianti industriali, commerciali e/o produttivi in genere, di infrastrutture e di unità ausiliare, loro parti e la relativa attività commerciale;
- ✓ promozione di nuove imprese, tutelando nella fase di avviamento, predisponendo la locazione di convenienti aree attrezzate e servite, promovendo, in tali aree, anche la realizzazione di laboratori per la sperimentazione, da parte di imprese e loro consorzi, di prodotti e/o processi innovativi;
- ✓ assunzione, in via non prevalente ed a scopo di stabile investimento e non di collocamento, di partecipazioni, in Italia e all'estero, in società o enti esistenti o da costituire, aventi per oggetto attività industriale, commerciale, immobiliare, finanziaria o di servizio; la gestione delle proprie partecipazioni e lo svolgimento di attività di coordinamento tecnico, finanziario o gestionale delle

¹⁰⁸ Cfr. Allegato B

società od enti ai quali partecipa, direttamente e/o indirettamente, sempre in via non prevalente e comunque soltanto nei confronti di società controllate o collegate, ai sensi dell'art. 2359 c.c., o delle Società da queste controllate e/o collegate;

✓ compimento di tutte le operazioni commerciali e di intermediazione commerciale, - ivi compreso acquisto, utilizzo e concessione o cessione di brevetti, licenze, procedimenti, nonché l'assunzione ed il conferimento di incarico di agenzia, mandato, rappresentanza - industriale, mobiliare, immobiliare e finanziaria - ivi comprese le prestazioni dei servizi contabili, amministrativi, organizzativi e la formazione di corsi e scuole di formazione e perfezionamento, nei confronti di società collegate e/o di terzi - ritenute dall'organo amministrativo necessarie, utili ovvero opportune per il conseguimento dell'oggetto sociale.

E' interessante, spendere qualche parola sulla veste giuridica della società. Le opzioni di scelta che si presentarono alla commissione di esperti, chiamati a pianificare la realizzazione del progetto del polo Lionello, furono molteplici: si valutava tra la costituzione di un'associazione, di una fondazione o di società commerciale, quale appunto una società per azioni o una società a responsabilità limitata o ancora una cooperativa. La scelta della veste giuridica di società commerciale di capitali è stata quasi naturale, poiché sarebbe stata l'unica a garantire l'idea originaria di Chiara Lubich; infatti, solo attraverso la costituzione di un'impresa for profit (a scopo di lucro e non di volontariato), il progetto di Economia di Comunione sarebbe stato davvero segno di un agire

economico nuovo, rispettoso delle regole di mercato e, allo stesso tempo, delle “regole dell’uomo”, solo così sarebbe stato veramente credibile. La scelta della società per azioni si poneva come una sfida, una sfida animata però dalla possibilità e dalla concretezza. Quale società avrebbe potuto rilevare la possibilità di un nuovo modo di utilizzare gli strumenti a disposizione degli imprenditori, se non la signora di tutte le società? Inoltre la possibilità di dar vita ad una società ad azionariato diffuso, avrebbe concretizzato l’auspicio di Chiara, sintetizzato nella massima “poveri ma tanti”. Gli azionisti, al momento della costituzione, hanno sottoscritto un capitale pari € 5.000.000, suddiviso in azioni ordinarie del valore nominale di € 50,00. La fissazione di un valore nominale accessibile a molti era una delle caratteristiche che doveva differenziare il capitale sociale. Ovviamente la sottoscrizione di azioni della E. di C. spa è prima ancora che un investimento, una scelta di principi e di investimento in un cambiamento, desiderato per sé e per le generazioni future, in un’ottica di sostenibilità del sistema economico. Oggi il capitale interamente versato risulta pari a € 5.791.650.

Il Polo vuole essere “un’ impresa dell’Economia di Comunione, operante dentro il mercato, che vive una sana cultura di impresa, che produce beni o servizi in modo efficiente ed economico, con responsabilità rispettando le regole della concorrenza”¹⁰⁹.

La società si impegna costantemente ad informare gli azionisti dei suoi sviluppi. Per questo pubblica una newsletter, “Polarizziamoci”, che periodicamente raccoglie e diffonde le ultime notizie ed eventi relativi alla vita del Polo Lionello. Con il titolo “Polarizziamoci” la società vuole indicare il fare rete, il convergere, il potenziare reciproche sinergie, scoprendo che la prima sinergia è la comunione¹¹⁰.

4.3.1 Il fondo di solidarietà

Lo Statuto della E. di C. SpA¹¹¹ si contraddistingue per la presenza di una clausola relativa alla destinazione degli utili. L’art. 36, infatti, dispone : «Sugli utili netti risultanti dal bilancio viene dedotto il 5% da assegnare alla riserva ordinaria, fino a che questa non abbia raggiunto il quinto del capitale sociale, in ottemperanza degli obblighi di legge, *il 30% degli utili netti sarà devoluto ad un fondo speciale di solidarietà per far fronte ai bisogni delle persone indigenti individuate dal Consiglio di Amministrazione*». E’ in tale clausola che si snoda l’intero progetto dell’ EdC.

E’ proprio in relazione a tale disposizione che nascono delle domande spontanee: “Chi decide la destinazione degli utili?”, e soprattutto: “in che modo vengono individuati gli indigenti?” Le domande sono più che legittime e richiedono trasparenza nell’assunzione di decisioni.

¹⁰⁹ Chiara Lubich dalla Lectio tenuta all’Università Cattolica di Piacenza del 29.01.1999 in occasione del conferimento della laurea honoris causa in Economia e Commercio.

¹¹⁰ Polarizziamoci n.10, di dicembre 2009, ha disposto un aumento di capitale a pagamento.

¹¹¹ Cfr. Allegato B

Sempre l'art. 36 dello Statuto dispone: *“la devoluzione del fondo avverrà nei modi e nei termini fissati con apposita delibera dello stesso Organo amministrativo”*. E', dunque, lo stesso consiglio d'amministrazione, espressione della volontà di tutti i soci, a stabilire modi, termini e destinatari, ossia come, quando e a chi devolvere gli utili accantonati al fondo di solidarietà.

La facoltà attribuita al cda della società e non all'assemblea dei soci, nasce da ragioni di efficienza e di tutela: la convocazione di tutti i soci potrebbe essere un'arma a doppio taglio, perché da una parte permette il coinvolgimento e la valutazione di tutte le idee da convogliare, poi, in un'unica decisione, dall'altra si appesantirebbe l'operazione in termini di costi e di tempi, impedendo un intervento tempestivo e necessario, a discapito proprio degli indigenti e delle loro necessità, laddove ce ne fosse bisogno. Quindi anche l'individuazione dei “poveri” spetta al consiglio di amministrazione, ovviamente è garantita e assicurata la massima trasparenza e la completezza informativa della gestione del fondo.

E' evidente come, con tale articolo, prende forma e vita, cioè si concretizza il principio di comunione tra le aziende, il principio di reciprocità gratuita verso gli indigenti, attivando quel processo virtuoso di civilizzazione dell'economia e dell'attività d'impresa, attivando un “welfare fai da te” che non aspetta disposizioni statali, rilevatesi sempre troppo approssimative, per l'incapacità di permeare l'intero tessuto sociale e di fermarsi sempre a livelli troppo alti...

4.3.2 La governance della E.di.C SpA

La gestione della società italiana è ispirata e si basa su quei principi generali che sono propri dell'Economia di Comunione, come stabiliti dalle *“linee guida per condurre un'impresa di Economia di Comunione”* (persona al centro, relazioni autentiche, impegno lavorativo come crescita umana e vocazionale, ambienti di lavoro favorevoli, salute e benessere dei membri dell'azienda, formazione e comunicazione).

Tutta la gestione parte dalle direttive del consiglio di amministrazione, costituito fin dagli inizi da persone che hanno accolto il mandato ricevuto con una grande consapevolezza: quella di essere operai per l'edificazione del Polo, e dunque quella di essere a servizio del progetto tutto italiano. Infatti, qualsiasi decisione viene valutata e assunta, prima che con un criterio economico (il perseguimento del profitto), con un criterio strettamente legato al progetto, alla sua realizzazione e crescita. E' evidente come questo approccio è sicuramente specifico per la società, che solo in un secondo momento attua modelli empirici e statistici per la valutazione delle decisioni. Il confronto, e perché no anche lo scontro, il lavoro in team caratterizza l'intera gestione.

Quando in un'impresa di economia di comunione si parla di gestione, questa si riferisce in gran parte alla gestione delle relazioni con tutti gli stakeholders e dei rapporti intessuti all'interno e all'esterno dell'azienda, poiché la relazione è concepita come risorsa da cui trarre valore. Il principio che regola le relazioni è quello della fraternità, tale principio ha una valenza religioso-morale, ma anche

una valenza laico-naturale riconosciuta dalla “Dichiarazione dei diritti umani” che all’art 1 stabilisce:

“Tutti gli esseri umani nascono liberi ed eguali in dignità e diritti. Essi sono dotati di ragione e di coscienza e devono agire gli uni verso gli altri in spirito di fratellanza.”

La fraternità che è alla base del principio di reciprocità è da intendersi non solo come comportamento etico e morale, ma anche come un paradigma scientifico in grado di avviare una rivoluzione culturale. E’ questo l’obiettivo della E. di C. SpA che fa della fraternità una dimensione strutturale del progetto.

La relazione con le istituzioni locali, lo Stato e in particolare con il comune di Incisa Val d’Arno, la regione toscana e le associazioni di categoria (come Confcooperative e Confindustria) sono state risorse indispensabili sia nella fase di avviamento del polo che nella fase di gestione, e lo sono tutt’ora! La capacità di creare un network privilegiato con il territorio toscano, su cui è stato edificato il progetto, ha avuto effetti positivi amplificati. L’immagine creata dalla concretezza del progetto, inoltre, ha contribuito ad ottenere maggiore visibilità, spalancando porte “invarcabili” e allargando gli orizzonti. Da questo, tutti coloro che ne sono venuti a conoscenza (imprese esistenti, imprese da avviare, istituti di credito, ecc...) e che ne condividevano ideali sottostanti hanno voluto parteciparvi in prima persona, innescando un circolo virtuoso.

In particolare, rispetto agli istituti di credito (colossi del sistema economico in generale), quattro sono state le banche socie della E. di C. S.p.A.:

- Banca popolare Etica,
- Banca Toscana,
- Credito Cooperativo di Cascia e Reggello
- Credito Cooperativo di Pontassieve.

Esse partecipano attivamente alla vita del Polo Lionello presenziando in varie occasioni e sostenendo concretamente il progetto con contributi monetari. Ad esempio, in occasione dell'inaugurazione, il Credito Cooperativo di Pontassieve, la Banca Toscana e l'Ente della Cassa di Risparmio di Firenze hanno sponsorizzato l'incontro tenuto con le istituzioni regionali e il mondo economico del territorio, tenutosi il 23 ottobre 2006.

Importante è anche il sostegno continuo degli azionisti della E. di C. S.p.A. Sostegno che ha trovato un'espressione tangibile nella risposta generosa alla richiesta di finanziamento della società: gli 868.500 euro reperiti tramite prestiti dei soci hanno coperto in gran parte le esigenze di liquidità della società. Colpisce il fatto che di questi € 868.500, € 401.500 siano infruttiferi.

Uno degli stakeholders principali è sicuramente la cittadella internazionale di Loppiano, nelle vicinanze della quale sorge il polo, anzi è il polo stesso ad essere un completamento della prima, è da essa che trae ispirazione, è la cittadella che ha dato vita a questa realtà.

“Le imprese di Economia di Comunione, oltre ad essere ‘comunità di persone’, sono parte di una realtà più vasta. Si mettono in comune gli utili (...). Per questo motivo le imprese (...) si sviluppano all’interno (...) di poli industriali, in prossimità delle cittadelle del Movimento, e, se geograficamente lontane, si ‘collegano’ idealmente ad esse.” E’ la vita della cittadella, fondata sulla ‘legge’ dell’amore vicendevole, che alimenta la vita del Polo, e la vita del Polo contribuisce a consolidare quella della cittadella. Infatti “Due sarebbero le dimensioni di questa cittadella (...): quella vorrei dire, della ‘città celeste’, costituita dalle strutture del Movimento (...)” e quella (...) della ‘città terrena’, composta appunto da aziende e dalle altre strutture sociali”¹¹².

Gli abitanti della cittadella sentono il polo come un ambiente familiare e di casa, tanto da contribuirvi mettendo a disposizione il proprio tempo per le pulizie del centro, l’apertura nei weekend, la manutenzione e l’accompagnamento dei visitatori.

Ovviamente la governance aziendale ha sposato e fatto propri i principi, precedentemente illustrati, delle linee guida.

Quando in un’impresa di EdC e in particolare alla E. di C. SpA, si parla di corporate governance, ci si riferisce ad un modello del tutto nuovo tanto nei

¹¹² Chiara Lubich, 29 maggio 1991 dal discorso “Nasce l’Economia di Comunione”

sistemi di potere quanto nei processi decisionali e di controllo. Il modello non è quello conflittuale, ma quello basato sulla collaborazione tra tutti i portatori d'interesse dell'azienda. Tra le altre cose, sarebbe impossibile perseguire l'obiettivo alto della comunione e della reciprocità, se questo fosse demandato ad un unico leader-manager, la pluralità dei soggetti nella gestione è una condizione minima.

Il presidente del CdA è un soggetto costantemente in dialogo, che si confronta almeno con l'amministratore delegato, responsabile dell'organizzazione e della gestione ordinaria.

Il modello organizzativo e strutturale, quindi, non varia ciò che varia è la modalità con la quale funziona tale modello.

Nel sistema di controllo, assume rilevanza quella "parte" vitale per l'intera attività, da cui parte ogni valutazione o ogni monitoraggio: l'indigente. E' nella considerazione di quest'ultimo che vanno migliorate le prestazioni e che va stimolato il lavoro in azienda. Le situazioni di indigenza sono una spinta al miglioramento qualitativo dei prodotti. Il risultato di questo miglioramento va ben oltre qualsiasi parametro di certificazione, perché è orientato ad incrementare il benessere del cliente e al mantenimento dell'efficienza, indispensabile per far fronte alle situazioni di indigenza che stanno alla base di questo circolo virtuoso. La qualità dei prodotti, il rispetto di ogni interlocutore, la gestione sostenibile e responsabile, la creazione di valore sociale rappresentano le leve strategiche e competitive di tali imprese!

Rispetto al valore dell'impresa, nel caso specifico della E. di C. SpA, la valutazione della performance ancora non è stata effettuata attraverso il metodo *RainbowScore*, precedentemente illustrato, ma è uno degli obiettivi prefissati dal nuovo CdA, che già dalla prossima approvazione del bilancio, prevista nel periodo di Aprile-Maggio di quest'anno, procederà a considerarlo nelle analisi economico-finanziarie e di valore sociale creato.

4.3.3 Formazione alla E. di C. SpA

Uno degli obiettivi del progetto di Economia di Comunione da perseguire con la comunione degli utili è la formazione culturale, che è posta allo stesso livello d'importanza degli altri due obiettivi: aiuto agli indigenti e sviluppo dell'impresa, al fine di formare uomini nuovi, educati ai valori sottesi al progetto.

I corsi di formazione pianificati dalle stesse imprese del polo si tengono periodicamente, per sottolineare la continuità e la sistematicità di tale attività, nelle strutture del polo stesso.

Le aree tematiche sulle quali si programmano i corsi sono le seguenti¹¹³:

1. Sicurezza e ambiente

¹¹³ www.edicspa.com

2. Risorse umane
3. Qualità, Etica e responsabilità sociale
4. Organizzazione e management
5. Informatica

I corsi relativi alla *sicurezza e all'ambiente* sono rivolti alla formazione generale e specialistica del settore interessato, aggiornata in base alla normativa sulla sicurezza; quelli specifici per le *risorse umane* tendono a fornire conoscenza e metodologie in grado di arricchire competenze e modalità di relazione, per iniziare e/o potenziare un cammino professionale coerente con i propri obiettivi ed esigenze operative aziendali; i corsi relativi alla *terza area* intendono offrire alle aziende interessate consulenza per l'ottenimento di sistemi di certificazione della qualità (ISO 9000, ISO 14000 emas, OHSAS 18000) nel rispetto delle normative vigenti; i corsi della *rea organizzazione e management* intendono fornire nozioni e strumenti operativi al fine di giungere ad una riscoperta e ad una rivalorizzazione del proprio ruolo in azienda, coniugando efficienza e relazionalità, infine, *l'area informatica* tenta di fornire delle skills adeguate sull'ICT, divenute vitali per qualsiasi tipo di impresa, compreso il funzionamento dei calcolatori e delle reti informatiche.

I corsi sono organizzati e pianificati dalle imprese stesse del polo, ad esempio unilab consulting, creativa, GM&P consulting network, ecc., la E. di C. SpA collabora a tale iniziative per gli aspetti logistici ed organizzativi, mettendo a

disposizione i locali del polo e le attrezzature in esso presenti e pubblicizzando le iniziative, attraverso i suoi stessi canali di comunicazione.

4.3.4 Incentivi fiscali e finanziamenti

In generale, il fisco e lo Stato italiano offrono degli stimoli interessanti per quelle attività economiche e/o sociali orientate alla responsabilità, alla sostenibilità ambientale, e così via. Gli interventi riguardano persone fisiche (cittadini privati), imprese *for profit* e imprese *non profit* e passano per la concessione di incentivi specifici e agevolazioni fiscali.

Le iniziative a favore delle imprese *for profit* riguardano le attività a *tutela dell'ambiente* (legge finanziaria 2007 e incremento del fondo a tutela dell'ambiente con la finanziaria 2010) al fine di contribuire ad uno sviluppo sostenibile in svariati settori¹¹⁴, *comportamenti socialmente orientati*¹¹⁵, *erogazioni liberali*, che consentono di dedurre gli oneri di utilità sociali che ne derivano (per importo non superiore a 2.065,83 euro o al 2 per cento del reddito d'impresa dichiarato, art. 100, lett. h TUIR).

Trai i destinatari di tali iniziative è possibile collocare, ovviamente, le imprese di EdC ma anche qualsiasi impresa che pone in essere attività sostenibili.

¹¹⁴ Ad esempio le agevolazioni fiscali del 55% e del 36% per le spese fatte per gli investimenti "ecologici" o "verdi", come l'installazione di pannelli solari.

¹¹⁵ Cfr. art 24 D.M. 12/12/2000 in cui si stabilisce che l'INAIL può applicare al datore di lavoro che sia in regola con le disposizioni in materia di prevenzione infortuni e di igiene del lavoro e con gli adempimenti contributivi ed assicurativi, una riduzione del tasso medio di tariffa in misura fissa pari al cinque per cento o al dieci per cento, in relazione al numero dei lavoratori.

Il quotidiano "L'Unità" riportava un articolo sull'inaugurazione del polo dal titolo: "Inaugurato a Incisa Valdarno il polo dell'economia di comunione. Martini: «A queste imprese diminuiranno l'Irap».

Dalla lettura di questo articolo, naturalmente ci si potrebbe chiedere se queste imprese godano di particolari incentivi fiscali e/o finanziari.

Nel caso specifico, sono state poste delle domande direttamente al cda della società in esame, per capire se, e in che modo, essa goda di questi particolari privilegi fiscali e/o finanziari, eventualmente previsti, per sostenere il "suo impegno sociale"

Le domande poste, rispetto a questo aspetto, sono state le seguenti:

- Le imprese dell'EdC, e in particolare la vostra società, godono di particolari incentivi o agevolazioni fiscali? Se sì, sono gli incentivi previsti per qualsiasi impresa for profit o ce ne sono alcuni individuati appositamente per le imprese del polo? Quali sono questi incentivi?
- Nell'ottica di sostenere il progetto e la sua valenza a livello sociale ed economico, accedete a finanziamenti speciali (anche regionali), oppure le vostre "possibilità" sono pari a tutte quelle delle altre imprese?

Uno dei consiglieri, valutando le domande che sono state poste insieme ad altri membri del cda¹¹⁶, ha risposto:

*“...non abbiamo particolari agevolazioni. Infatti sia nella scelta della forma giuridica della nostra società (spa), sia nelle caratteristiche intrinseche delle aziende aderenti al progetto di Economia di Comunione, il fatto di stare sul mercato significa starci a tutti gli effetti, senza provvidenze particolari da parte del pubblico. Anche l'eventuale destinazione degli utili per finalità sociali non consente nessun regime particolare di tassazione (questo nè per noi nè per nessun'altra azienda, anche "for profit"). Inoltre, non essendo una onlus non possiamo neanche ricevere donazioni particolari in esenzione o in sconto di imposta. Naturalmente ciò non significa non aver tentato di attivare collaborazioni importanti con enti pubblici (Asl, comune, provincia, regione) su progetti specifici (esempio corsi di formazione gestiti dall'agenzia formativa di Edic Spa, destinazione di alcuni locali per un corso "pre-parto" dell'Asl, ecc.), ma senza particolari provvidenze. Lo stesso rapporto con Banca Etica o con altri istituti di credito è da considerarsi più nell'ambito delle affinità e dell'attenzione al nostro progetto che nella previsione di particolari aiuti”.*¹¹⁷

“Il fatto di stare sul mercato significa starci a tutti gli effetti..”, in questa semplice espressione è possibile comprendere il contesto di mercato e territoriale, in cui opera la E.diC. SpA e, in generale, ogni impresa di economia di

¹¹⁶ Coerentemente con lo spirito di comunione e di collaborazione nel modo di procedere e di relazionarsi con i terzi.

¹¹⁷ Simone Bongini, consigliere.

comunione. Il contesto di riferimento e il quadro istituzionale di riferimento è quello di ogni azienda *for profit*, le cui possibilità sono paritarie.

Conclusioni

Al termine di ogni viaggio le valutazioni circa il tragitto percorso sono sempre necessarie, ma non per puro formalismo, ma per fare sintesi, per fare tesoro delle scoperte fatte, per esaminare le difficoltà incontrate e trovare per esse soluzioni, per poter raccontare di un'esperienza che, inevitabilmente, allarga gli orizzonti e riattiva, sulla sua scia, nuovi motori di ricerca, per approdare laddove questo viaggio non è riuscito a far arrivare...

Quella dell'economia civile si pone come una vera rivoluzione, la possibilità di civilizzare il sistema economico a partire dai mercati, recuperando una relazionalità positiva al loro interno che soddisfa bisogni relazionali, la possibilità di fare delle imprese attori economici e, nello stesso tempo, sociali, in grado di attuare tutti (e non solo i primi due) principi-figli della rivoluzione francese, *libertà, uguaglianza, fraternità*, rappresentano delle sfide impegnative, che si impongono come necessarie. La diffusione di imprese civili, così come delineate in questo studio, garantirebbe una maggiore eterogeneità nei mercati e la possibilità di creare quel welfare civile che potrebbe agire sul benessere e sulla felicità di ciascuno.

L'esperienza del progetto dell'Economia di Comunione è sicuramente un segno visibile e una testimonianza autentica, che rende possibile coniugare attività economica, efficienza, profitto con attività civili, solidali, eticamente orientate. In tal senso il progetto EdC rappresenta una vittoria rispetto alla sfida lanciata

dall'economia civile, dimostrando che l'approccio teorico trova una sua attuazione pratica.

La considerazione critica che si potrebbe riportare, anche legittima, è quella per cui l'esperienza di EdC rimane di portata limitata ed è destinata a restare un'esperienza di pochi, vissuta, tra l'altro, entro i confini dei poli, sparsi in alcune zone del mondo, si potrebbe affermare che tale realtà è destinata a rimanere un caso isolato, ovvero un'isola felice.

In realtà allontanando la presunzione di stabilire, in questo studio, le possibilità di sviluppo, di diffusione e le potenzialità circa la portata che potrebbe assumere il progetto, forse è opportuno soffermarsi sulla sua concretezza, sulla realtà dello stesso. E allora diventa rilevante non la condizione, forse ancora troppo embrionale, del progetto, ma la fattibilità del progetto stesso e il segno che ha inciso sulle pagine della storia economica contemporanea.

Quali vantaggi possono derivare al singolo imprenditore che sceglie l'EdC per la sua impresa? Il vantaggio è, più che economico, umano e sta nel dare vita a possibilità, nel dare senso al lavoro quotidiano, sta nella bellezza di riconoscere di avere nelle proprie mani la possibilità di aiutare e di far crescere. E quando questo accade, niente può ripagare la sensazione che se qualcosa è cambiato è grazie a chi ci ha creduto, che se qualcuno ce l'ha fatta è grazie a chi ha contribuito. La remunerazione sta spesso nella soddisfazione di partecipare ad un cambiamento economico e culturale che è desiderato e che diventa perseguibile con la propria azione.

Inoltre, il prof. Zamagni alla domanda “Qual è secondo lei il messaggio dato oggi al mondo dall’Economia di Comunione¹¹⁸?” ha risposto: “Non è tanto la messa in comune degli utili e neppure la lotta alla povertà (...) ma la realizzazione di un modo di produrre ricchezza capace di rafforzare il vincolo interpersonale, attraverso la dimostrazione concreta che si può stare dentro il mercato, e dunque essere competitivi, senza subirne il condizionamento derivante da una struttura motivazionale che considera come unico fine dell’agire economico quello del massimo profitto”.

E’ pur vero che le imprese di Economia di Comunione rappresentano una realtà che può essere ignorata, non riconosciuta, ma in ogni caso è presente ormai sul mercato e ricorda ogni giorno, a tutti coloro che la scoprono nel loro viaggio, che esiste una possibilità diversa, che esiste un’alternativa possibile, che esistono politiche economiche diverse... E’ anche probabile che la loro missione rimarrà solo quella di scuotere e risvegliare le coscienze, di testimoniare verità e di porsi come un interessante termine di paragone, in tal caso, il loro agire risulterà ancora più importante... E, allora, alla sollecitazione “di un docente universitario”, pronto a stimolare l’intelligenza e i talenti degli studenti al loro primo giorno di corso: “Svegliatevi ogni giorno e chiedetevi a cosa siete chiamati nel mondo!”, queste imprese potranno dare una risposta davvero significativa...

¹¹⁸ Cfr. www.edc-online.org/

Bibliografia

Aristotele "Etica Nicomachea" introduzione, traduzione e commento di
Marcello Zanatta, Milano Bur 2002

A.A. V.V., "Economia di Comunione", ed. Città Nuova, 1999

Benedetto XVI "Caritas in Veritate", Edizioni San Paolo, 2009

Bruni L.

- *"Reciprocità. Dinamiche di cooperazione economica e società civile"*
Mondadori, Torino 2006

- *"La ferita dell'altro. Economia e relazioni umane"* Il Margine 2007

- Bruni L. – Moramarco V, *"L'Economia di Comunione: verso un agire economico a «misura di persona»"*, Vita e Pensiero, Milano 2000.

Buonocore Vincenzo *"Le nuove frontiere del diritto commerciale"*, Edizioni
Scientifiche Italiane 2006

Cross G. "Tempo e denaro: la nascita della cultura del consumo", Il Mulino,
Bologna 1998

Golin E., G. Parolin, "Per un impresa a più dimensioni – strategie e bilancio secondo il metodo RainbowScore", Roma, Città Nuova Editrice 2003

Metallo G. – M. Cuomo "Management e sviluppo d'impresa", Torino, Giappichelli, 2007.

Reich Robert B. "L'infelicità del successo" (traduzione di Nazzareno Mataldi) Fazi, Roma, 2001

Zamagni S. - L. Bruni "Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica" Il Mulino 2004

Siti web

www.asphi.it

www.bancaetica.it

www.bloom.it

www.edc-online.org

www.edicspa.com

www.eticaeconomia.it

www.eticaepolitica.net

[www.europa.eu/legislation_summaries/environment/sustainable_development/
index_it](http://www.europa.eu/legislation_summaries/environment/sustainable_development/index_it)

www.focolare.org

<http://www.parcosolidale.org/index.php>

Riviste ed articoli

Bruni L.

- *“Verso una razionalità economica capace di comunione”*, Nuova Umanità, anno XXI, n.126, Novembre-Dicembre 1999
- *“Giochi di Comunione”*, Economia di Comunione: una cultura nuova, anno VIII, n.1, Ottobre 2002.

Di Ciaccio *“Social Capital: Social Relations and Economic Rationality”* in Social Science, St. Thomas University, Rome.

Tortorella F. *“I progetti”*, *“Rapporto sulla destinazione degli utili EdC 2009”* in *“Economia di Comunione. Una cultura nuova”* Anno XV n. 29 Settembre 2009.

Imarisio M., *“Guadagnare meno per vivere di più”* Corriere della sera, 8 Ottobre 2009

Lancisi M , *“Gli imprenditori che aiutano i poveri”* Espresso, Ottobre 2006

Zamagni S. *“Le sfide dell’Economia di comunione nell’età globalizzante”* Atti del
convegno di Rimini, 22 Giugno 2002

Appendice A “Linee per condurre un’impresa di Economia di Comunione”

Il progetto Economia di Comunione (EdC) intende promuovere una visione dell’agire economico come impegno per la promozione integrale delle persone e della società, tramite azioni e comportamenti ispirati alla fraternità.

Pur mirando al naturale soddisfacimento di esigenze materiali proprie ed altrui, tale agire economico è orientato al costante rispetto e alla piena valorizzazione della dignità di tutte le persone coinvolte nella vita dell’impresa, siano essi lavoratori, clienti, fornitori o finanziatori. Con lo stesso rispetto e valorizzazione il progetto guarda al rapporto con la società civile, nelle sue varie istituzioni, e l’ambiente naturale.

L’economia di comunione opera per stimolare il passaggio dell’economia e della società intera dalla cultura dell’avere ad una cultura del dare e della fraternità universale.

Essa si propone alla libera adesione del mondo economico. L’adesione comporta l’impegno a tendere costantemente ad un’operare quotidiano secondo la prassi descritta nelle presenti linee.

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. Esse utilizzano tecniche e soluzioni organizzative che promuovano l'efficienza, la partecipazione alle decisioni è lo spirito di squadra.

Le funzioni e le posizioni organizzative, a partire da quelle di maggiori responsabilità, sono chiaramente definite ed esercitate con spirito di servizio. Lo stile di direzione è partecipativo e orientato a perseguire obiettivi specifici, raggiungibili e misurabili. Tali obiettivi sono adeguatamente verificati in modo trasparente, avendo attenzione alla qualità delle relazioni tra i soggetti coinvolti, concordando azioni correttive per il miglioramento dell'agire dell'azienda.

La persona umana sta al centro dell'impresa. I responsabili dell'azienda cercano di valorizzare al meglio i talenti di ciascun lavoratore, favorendone la creatività, la assunzione di responsabilità, la crescita delle competenze professionali, le capacità relazionali e la partecipazione nel definire e realizzare gli obiettivi aziendali. Particolare attenzione e, se possibile, esplicite forme di aiuto vengono indirizzate a chi si trova in condizioni di difficoltà.

Le decisioni di investimento che l'impresa assume avvengono nel rispetto di piani che garantiscano l'equilibrio economico e finanziario. Una particolare attenzione viene dedicata alle iniziative che favoriscono la formazione di nuove attività e nuovi posti di lavoro. L'impresa è gestita in modo da promuovere l'ottenimento di profitti. Gli imprenditori/soci, che hanno aderito al progetto, si impegnano a destinarli:

- per la crescita dell'impresa,

- per aiutare persone indigenti ad uscire dalla loro condizione - iniziando da chi condivide la cultura del dare

- per la diffusione di tale cultura

attribuendo a questi tre obiettivi uguale importanza.

Nel caso in cui l'adesione di uno dei soci non fosse condivisa da altri soci, l'impegno a condividere gli utili secondo gli scopi del progetto è limitato alle quote di competenza di chi ha aderito.

Il rapporto con i clienti, i fornitori, i finanziatori, la società civile e i soggetti esterni

L'impresa si impegna ad offrire beni e servizi utili e di qualità, a prezzi equi, prestando particolare attenzione alle esigenze esplicite ed implicite dei clienti.

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.

L'impresa si rapporta in modo leale con i concorrenti presentando l'effettivo valore dei propri prodotti ed astenendosi dal mettere in luce negativa i prodotti altrui, consapevole che tutto questo permette di arricchire l'impresa di un capitale immateriale costituito da rapporti di stima e di fiducia con i responsabili di aziende fornitrici o clienti, o della pubblica amministrazione.

Etica

Il lavoro è visto come un mezzo di crescita non solo professionale, ma anche interiore.

L'impresa si impegna nel rispetto concreto delle leggi ed opera per il miglioramento delle leggi che ritiene dannose per il bene comune. Mantiene un comportamento corretto nei confronti delle autorità fiscali, degli organi di controllo, dei sindacati e degli organi istituzionali.

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.

Qualità della vita e della produzione

Uno degli obiettivi fondamentali di una azienda di economia di comunione è di divenire una vera comunità. Vengono a tal fine programmati incontri periodici per verificare la qualità dei rapporti interpersonali e per contribuire a risolvere le situazioni difficili, consapevoli che l'impegno per la risoluzione di queste difficoltà può generare effetti positivi sui membri dell'impresa, stimolando innovazione, crescita di maturità e produttività.

La salute e il benessere di ogni membro dell'impresa sono oggetto di attenzione, con speciale riguardo a chi ha particolari necessità. Le condizioni di lavoro sono adeguate al tipo di attività: vengono assicurati il rispetto delle norme di sicurezza, la necessaria ventilazione, livelli tollerabili di rumore, illuminazione adeguata, e così via. Si cerca di evitare un eccessivo orario di

lavoro, in modo che nessuno sia sovraccaricato, e sono previsti adeguati periodi di ferie.

Armonia nell'ambiente di lavoro

L'impresa adotta sistemi di gestione e strutture organizzative tali da promuovere sia il lavoro di gruppo che l'iniziativa e la crescita individuale. Obiettivo è creare un ambiente di lavoro caratterizzato da un clima relazionale disteso e amichevole e improntato a rispetto, fiducia e stima reciproci.

I responsabili fanno sì che i locali aziendali siano il più puliti, ordinati e gradevoli possibile, così che la loro armonia metta a proprio agio lavoratori, proprietari, clienti e fornitori. Essi inoltre si adoperano perché tutti possano far proprio e diffondere questo stile.

Formazione ed istruzione

L'impresa favorisce tra i suoi membri l'instaurarsi di un'atmosfera di sostegno reciproco, di rispetto e di fiducia, 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 direzione adotterà criteri di selezione del personale e di programmazione dello sviluppo professionale per i lavoratori tali da agevolare l'instaurarsi di tale atmosfera.

Per consentire a ciascuno di raggiungere obiettivi sia di interesse dell'azienda che personali, l'impresa fornirà opportunità di aggiornamento e di apprendimento continuo.

Nei limiti delle possibilità concrete l'impresa si impegna a favorire la formazione professionale e la formazione alla cultura di comunione del proprio personale e di giovani interessati al progetto.

Comunicazione

Gli imprenditori che aderiscono ad Economia di Comunione lavorano costantemente per creare un clima di comunicazione aperto e sincero, che favorisce lo scambio di idee tra tutti i livelli di responsabilità.

Essi sono aperti, sia a coloro che, apprezzando la valenza sociale della loro impresa si rendono disponibili a contribuire al suo sviluppo, sia a coloro che, interessati alla cultura del dare, sono desiderosi di approfondire i vari aspetti della sua esperienza concreta.

A questo fine adottano gli opportuni strumenti di rendicontazione periodica (es. "bilancio sociale") che mostrino nei fatti il valore sociale generato per i diversi soggetti interessati dall'attività aziendale.

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.

Appendice B “Statuto della E. di C. SpA”

STATUTO

TITOLO I

DENOMINAZIONE E SEDE SOCIALE

Art. 1 Denominazione

1.1. E' costituita una società per azioni con la denominazione “E. di C. S.P.A.”.

Art. 2. Sede

2.1. La società ha sede nel Comune di Incisa in Val d'Arno.

2.2. L'organo amministrativo ha facoltà di istituire o di sopprimere sedi secondarie, di trasferire la sede nel territorio nazionale, di trasferire la sede sociale nell'ambito del Comune indicato al comma 1 e di istituire e di sopprimere ovunque unità locali operative.

Art. 3 Oggetto sociale

In via preliminare, la Società intende perseguire i propri fini istituzionali attenendosi a principi di gestione, coerenti con il progetto Economia di Comunione nella libertà.

3.1. La società ha per oggetto le seguenti attività:

- L'acquisto, la vendita, la costruzione, il miglioramento e la gestione di beni immobili, di qualsiasi specie e destinazione e la esecuzione di qualsiasi operazione connessa ai beni immobili, ivi compresa l'acquisizione anche mediante contratti di

locazione finanziaria (leasing), la locazione, la concessione in uso ed usufrutto dei beni stessi, l'amministrazione di beni immobili, propri e di terzi;

- Lo studio, la progettazione, la realizzazione, l'organizzazione e la gestione, diretta ed indiretta, di complessi e di impianti industriali, commerciali e/o produttivi in genere, di infrastrutture e di unità ausiliarie, loro parti e la relativa attività commerciale;

- La promozione di nuove imprese, tutelando nella fase di avviamento, predisponendo la locazione di convenienti aree attrezzate e servite, promuovendo, in tali aree, anche la realizzazione di laboratori per la sperimentazione, da parte di imprese e loro consorzi, di prodotti e/o processi innovativi;

- L'assunzione, in via non prevalente ed a scopo di stabile investimento e non di collocamento, di partecipazioni, in Italia ed all'estero, in società o enti esistenti o da costituire, aventi per oggetto attività industriale, commerciale, immobiliare, finanziaria o di servizio; la gestione delle proprie partecipazioni e lo svolgimento di attività di coordinamento tecnico, finanziario o gestionale delle società od enti ai quali partecipa, direttamente e/o indirettamente, sempre in via non prevalente e comunque soltanto nei confronti di società controllate o collegate, ai sensi dell'art. 2359 c.c., o delle Società da queste controllate e/o collegate;

3.2. La società potrà promuovere la costituzione o assumere, sia direttamente che indirettamente, interessenze, quote o partecipazioni in altre imprese, società, consorzi ed enti in genere, il tutto in via strumentale ed in misura non prevalente rispetto alle attività che costituiscono l'oggetto sociale.

3.3. La società potrà altresì compiere nel rispetto dei divieti, limiti, condizioni ed autorizzazioni previste dalla legge tutte le attività necessarie o utili per il conseguimento degli scopi sociali, fra cui operazioni immobiliari, mobiliari,

industriali, commerciali e di intermediazione finanziaria, ivi compreso l'utilizzo e la concessione o cessione di brevetti, licenze, procedimenti, nonché l'assunzione ed il conferimento di incarico di agenzia, mandato, rappresentanza, e la gestione diretta ed indiretta di centri commerciali nonché la cessione e/o l'affitto di aziende e/o di rami di aziende, ivi comprese le prestazioni di servizi contabili, amministrativi, organizzativi e la formazione di corsi e scuole di formazione e perfezionamento, nei confronti di società collegate e/o di terzi e la concessione di garanzie reali e /o personali, rilasciate nell'interesse della società, per obbligazioni sia proprie che di terzi. Tali attività devono svolgersi nei limiti e nel rispetto delle norme che ne disciplinano l'esercizio nonché nel rispetto della normativa in tema di attività riservate ad iscritti a collegi, ordini o albi professionali. In particolare le attività di natura finanziaria devono essere svolte in conformità alle leggi vigenti in materia.

Art. 4. Durata

4.1 La durata della società è fissata sino al 31.12.2025, salvo successive proroghe adottate nei modi e nei termini di legge.

TITOLO II DEL CAPITALE SOCIALE

CAPO I

DELLE AZIONI E DEL LORO TRASFERIMENTO

Art. 5. Capitale sociale

5.1 Il capitale è fissato in euro 5.000.000,00 (cinquemilioni/00) suddiviso in azioni ordinarie dal valore di euro 50,00 (cinquanta) cadauna.

Art. 6. Azioni

- 6.1. La partecipazione di ciascun socio è rappresentata da azioni.
- 6.2. A ciascun socio è assegnato un numero di azioni proporzionale alla parte del capitale sociale sottoscritta e per un valore non superiore a quello del suo conferimento.
- 6.3. Le azioni conferiscono ai loro possessori uguali diritti.
- 6.4. Con deliberazione dell'assemblea straordinaria possono essere emesse categorie di azioni fornite di diritti diversi ai sensi degli articoli 2348 e seguenti del c.c..
- 6.5. Tutte le azioni appartenenti alla medesima categoria conferiscono uguali diritti.
- 6.6. Le deliberazioni dell'assemblea che pregiudicano i diritti di una categoria devono essere approvate dall'assemblea speciale degli appartenenti alla medesima. Alle assemblee speciali si applicano le disposizioni relative all'assemblea straordinaria degli azionisti.

Art. 7. Nozione di trasferimento di azioni

7.1. Ai fini del presente statuto è considerato trasferimento qualsiasi negozio, a titolo oneroso o gratuito, in forza del quale derivi il mutamento della titolarità di dette azioni o diritti, ivi compresi, in via esemplificativa, la compravendita, la donazione, la permuta, il conferimento in società, la costituzione di rendita, la cessione "in blocco", forzata o coattiva, il trasferimento che intervenga nell'ambito di cessione o conferimento di azienda, fusione e scissione, il trasferimento o la costituzione di diritti reali limitati.

Art. 8. Trasferimento inter vivos

8.1. Le azioni saranno liberamente trasferibili per atto tra vivi, solo a parenti e affini, entro il 2° grado e a società controllate, controllanti o collegate.

8.2 Per i trasferimenti per atto tra vivi, escluso i casi di cui al paragrafo precedente, il socio dovrà proporre la vendita al Consiglio di amministrazione, indicando quante azioni intende vendere ed il prezzo relativo; il Consiglio di Amministrazione si riserva di trovare, entro trenta giorni dalla comunicazione, un socio disponibile a rilevare le azioni così offerte, al prezzo indicato. In difetto il socio offerente sarà libero di vendere le azioni offerte, anche a terzi.

In caso di permuta, donazione o, comunque, di negozi privi di corrispettivo o con corrispettivo infungibile o indeterminato, il valore in base al quale può essere esercitata la prelazione sarà determinato d'accordo tra la parte interessata ed il Consiglio di Amministrazione o, in difetto, da un arbitro, nominato dal Presidente del tribunale nel cui circondario si trova la sede della Società, che deciderà a suo insindacabile giudizio.

L'inosservanza delle disposizioni che precedono comporta l'inefficacia della vendita e/o la cessione della/e azione/i nei confronti della società.

8.3. Tutte le comunicazioni previste nel presente articolo possono essere effettuate con mezzi che garantiscano la prova dell'avvenuto ricevimento nei termini.

Art. 9. Trasferimento mortis causa

9.1. Le azioni sono liberamente trasferibili per successione mortis causa. In caso di pluralità di eredi, i relativi diritti dovranno essere esercitati da un rappresentante comune.

CAPO II

DELLE OBBLIGAZIONI

Art. 10. Obbligazioni

10.1. L'emissione di obbligazioni ordinarie è deliberata dall'organo amministrativo, mentre l'emissione di obbligazioni convertibili è deliberata dall'assemblea straordinaria.

10.2. L'assemblea, con apposita delibera adottata in sede straordinaria, può attribuire all'organo amministrativo la facoltà di emettere in una o più volte obbligazioni convertibili sino ad un ammontare determinato e per il periodo massimo di cinque anni dalla data della deliberazione, esclusa comunque la facoltà di escludere o limitare il diritto di opzione spettante ai soci o ai possessori di altre obbligazioni convertibili.

10.3. Si applicano tutte le altre disposizioni della Sezione VII capo V del Libro V c.c..

CAPO III

DEGLI STRUMENTI FINANZIARI

Art. 11. STRUMENTI FINANZIARI

11.1. La società può emettere strumenti finanziari diversi dalle obbligazioni, forniti di specifici diritti patrimoniali o anche di diritti amministrativi, escluso comunque il voto nell'assemblea generale dei soci e ciò a fronte dell'apporto da parte dei soci o di terzi anche di opera o servizi, il tutto a sensi e per gli effetti di cui all'articolo 2346, ultimo comma, c.c..

11.2. L'emissione di strumenti finanziari è deliberata dall'assemblea straordinaria dei soci.

11.3. La delibera di emissione di detti strumenti finanziari deve prevedere le condizioni di emissione, i diritti che conferiscono tali strumenti, le sanzioni in caso

di inadempimento delle prestazioni, le modalità di trasferimento e di circolazione e le modalità di rimborso.

CAPO IV

DEI PATRIMONI E FINANZIAMENTI DESTINATI AD UNO SPECIFICO AFFARE

Art. 12. Patrimoni e finanziamenti destinati

12.1. Ai patrimoni destinati ad uno specifico affare ed ai relativi strumenti finanziari eventualmente emessi si applica la disciplina di cui al presente articolo 12, oltre a quella contenuta alla sezione XI Capo V del c.c.. La deliberazione relativa è assunta dall'organo amministrativo con il voto favorevole dei due terzi dei membri in carica, sentito il parere del Collegio Sindacale.

12.2. La medesima competenza è stabilita per la conclusione dei contratti di finanziamento di cui all'art. 2447 bis lettera b) del c.c..

CAPO V

AUMENTO E RIDUZIONE DEL CAPITALE SOCIALE E FINANZIAMENTO DEI SOCI

Art. 13. Aumento del capitale

13.1. Il capitale può essere aumentato a pagamento, mediante nuovi conferimenti in denaro o in natura, o a titolo gratuito, mediante passaggio a capitale di riserve o altri fondi disponibili, con la deliberazione dell'assemblea straordinaria dei soci, salvo quanto previsto al successivo comma 3.

13.2. In deroga all'articolo 6, comma 2 del presente statuto, con la deliberazione dell'assemblea straordinaria di aumento del capitale sociale mediante nuovi

conferimenti, a ciascun socio conferente può essere assegnato un numero di azioni non proporzionale al valore del conferimento, purché non superiore al medesimo.

13.3. L'assemblea, con apposita deliberazione in sede straordinaria, può attribuire all'organo amministrativo la facoltà di aumentare in una o più volte il capitale sino ad un ammontare determinato per un periodo massimo di cinque anni dalla data della deliberazione.

13.4. Tale facoltà comprende anche l'adozione delle deliberazioni di cui al quarto e quinto comma dell'articolo 2441 c.c.; in questo caso si applica, in quanto compatibile, il sesto comma dell'articolo 2441 c.c..

13.5. La delibera di aumento del capitale assunta dall'organo amministrativo in esecuzione di detta delega dovrà risultare da verbale redatto da Notaio.

13.6. In caso di delibera di aumento del capitale sociale ovvero di emissione di obbligazioni convertibili in azioni spetta ai soci il diritto di opzione nonché il diritto di prelazione sulle azioni e/o obbligazioni convertibili eventualmente rimaste inoplate; se vi sono obbligazioni convertibili il diritto di opzione spetta anche ai possessori di queste, in concorso con i soci, sulla base del rapporto di cambio. Si applica la disposizione dell'articolo 2441 c.c..

13.7. Potranno essere omessi sia il deposito presso il Registro Imprese dell'offerta di opzione che ogni altra forma di pubblicità della stessa, qualora tutti i soci ed i portatori di obbligazioni convertibili siano presenti (in proprio o per delega) all'assemblea che delibera l'aumento e dichiarino di essere già informati dell'offerta di opzione e del termine relativo.

Art. 14. Riduzione del capitale sociale

14.1 Il capitale potrà essere ridotto nei casi e con le modalità di legge con la deliberazione dell'assemblea straordinaria dei soci.

Art. 15. Finanziamenti dei soci

15.1. I soci potranno eseguire, su richiesta dell'organo amministrativo ed in conformità alle vigenti disposizioni di carattere fiscale, versamenti in conto/capitale ovvero finanziamenti sia fruttiferi che infruttiferi, che non costituiscano raccolta di risparmio tra il pubblico a sensi delle vigenti disposizioni di legge in materia bancaria e creditizia.

15.2. In caso di versamenti in conto capitale, le relative somme potranno essere utilizzate per la copertura di eventuali perdite ovvero trasferite a diretto aumento del capitale di qualunque importo, e ciò previa conforme delibera assembleare.

TITOLO III DIRITTI SOCIALI

CAPO I

DELL'ASSEMBLEA

Art. 16. Competenze dell'assemblea

16.1 L'Assemblea è ordinaria o straordinaria ai sensi di legge.

L'assemblea, ordinaria e straordinaria, delibera sulle materie ad essa attribuite dagli articoli 2364, 2364 bis e 2365 c.c., e precisamente:

16.2 L'assemblea ordinaria delibera nelle materie previste dalla legge.

16.3 L'assemblea straordinaria delibera sulle modificazioni dello statuto, sulla nomina, sulla sostituzione e sui poteri dei liquidatori, sulla emissione delle obbligazioni convertibili e sull'emissione di strumenti finanziari partecipativi e su ogni altra materia espressamente attribuita dalla legge alla sua competenza.

Art. 17. Convocazione dell'assemblea

17.1. L'assemblea deve essere convocata dall'organo amministrativo presso la sede sociale, ovvero in altro luogo, purché nell'ambito del territorio italiano o dello Stato vaticano.

17.2. L'avviso deve essere pubblicato nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica o nel quotidiano Avvenire almeno quindici giorni prima di quello fissato per l'assemblea; qualora non ostino particolari divieti di legge, l'assemblea può essere convocata anche con avviso trasmesso con lettera raccomandata, ovvero con qualsiasi altro mezzo idoneo a fornire la prova dell'avvenuto ricevimento almeno otto giorni prima di quello fissato per l'assemblea, fatto pervenire ai soci al domicilio risultante dal libro dei soci. In caso di convocazione a mezzo telefax, posta elettronica o altri mezzi simili, l'avviso deve essere spedito al numero di telefax, all'indirizzo di posta elettronica o allo specifico recapito che risulti dal libro soci o che sia stato espressamente comunicato dal socio.

17.3. Nell'avviso di convocazione debbono essere indicati il giorno, l'ora ed il luogo dell'adunanza, nonché l'elenco delle materie da trattare. Nell'avviso di convocazione potrà essere prevista una data ulteriore di seconda convocazione per il caso in cui nella adunanza prevista in prima convocazione l'assemblea non risultasse legalmente costituita; nell'avviso potranno essere previste ulteriori convocazioni successive alla seconda, sempre per il caso in cui nelle precedenti convocazioni non si raggiungesse il quorum costitutivo necessario.

17.4. In mancanza di formale convocazione, l'assemblea si reputa regolarmente costituita in forma totalitaria quando è rappresentato l'intero capitale sociale e ad essa partecipa la maggioranza dei componenti dell'organo amministrativo e di controllo. Tuttavia, in tale ipotesi, ciascuno dei partecipanti può opporsi alla discussione degli argomenti sui quali non si ritenga sufficientemente informato.

17.5. Nell'ipotesi di cui al precedente comma 4, dovrà essere data tempestiva comunicazione delle deliberazioni assunte ai componenti dell'organo amministrativo e di controllo non presenti.

17.6. Salvo quanto disposto dall'ultimo capoverso dell'art. 2367 c.c., è consentito a tanti soci che rappresentino almeno il decimo del capitale sociale di richiedere all'organo amministrativo la convocazione dell'assemblea con domanda contenente gli argomenti da trattare.

17.7. L'assemblea ordinaria deve essere convocata almeno una volta l'anno, entro il termine di 120 giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale.

Il termine di cui sopra può essere dilazionato al maggior termine di 180 giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale, qualora lo richiedano particolari esigenze relative alla struttura ed all'oggetto della società.

In caso di utilizzo di tale maggior termine, l'organo amministrativo segnalerà nella relazione prevista dall'articolo 2428 c.c. le ragioni della dilazione.

Art. 18. Costituzione dell'assemblea

18.1. L'assemblea è validamente costituita e delibera con le maggioranze di cui agli articoli 2368 e 2369 c.c..

18.2. I quorum stabiliti per la seconda convocazione valgono anche per le eventuali convocazioni successive.

18.3 Salvo diversa disposizione di legge, le azioni per le quali non può essere esercitato il diritto di voto sono computate ai fini della regolare costituzione dell'assemblea. Le medesime azioni e quelle per le quali il diritto di voto non è stato esercitato a seguito della dichiarazione del socio di astenersi per conflitto di interessi non sono computate ai fini del calcolo della maggioranza e della quota di capitale richiesta per l'approvazione della deliberazione.

Art. 19. Nomina degli amministratori

19.1 Per la nomina delle cariche sociali valgono le norme di legge.

Art. 20. Luogo di svolgimento dell'assemblea

20.1. L'assemblea può approvare un regolamento che disciplinerà lo svolgimento dei lavori assembleari e che avrà valore anche per le assemblee successive, sino a modificazioni.

20.2. E' possibile tenere le riunioni dell'Assemblea, sia ordinaria che straordinaria, con intervenuti dislocati in più luoghi, contigui o distanti, audio/video collegati, e ciò alle seguenti condizioni, di cui dovrà essere dato atto nei relativi verbali:

a) che siano presenti nello stesso luogo il Presidente ed il Segretario della riunione, che provvederanno alla formazione e sottoscrizione del verbale;

b) che sia consentito al Presidente dell'assemblea di accertare l'identità e la legittimazione degli intervenuti, regolare lo svolgimento dell'adunanza, accertare i risultati della votazione;

c) che sia consentito al soggetto verbalizzante di percepire adeguatamente gli eventi assembleari oggetto di verbalizzazione;

d) che sia consentito agli intervenuti di partecipare alla discussione ed alla votazione simultanea sugli argomenti all'ordine del giorno, nonché di visionare, ricevere o trasmettere documenti.

e) che siano indicati nell'avviso di convocazione i luoghi audio/video collegati a cura della società, nei quali gli intervenuti potranno affluire, dovendosi ritenere svolta la riunione nel luogo ove saranno presenti il Presidente ed il soggetto verbalizzante; dovranno inoltre essere predisposti tanti fogli presenze quanti sono i luoghi audio/video collegati in cui si tiene la riunione.

Art. 21. Presidenza dell'assemblea

21.1. L'Assemblea è presieduta dal Presidente dell'organo amministrativo ovvero, in caso di sua assenza o impedimento, dall'Amministratore delegato più anziano. In caso di assenza o di impedimento di questi, l'Assemblea è presieduta dalla persona eletta con il voto della maggioranza dei presenti.

21.2. L'Assemblea elegge con le modalità di cui sopra un segretario anche non socio ed occorrendo uno o più scrutatori, anche non soci. L'assistenza del segretario non è necessaria quando il verbale è redatto da un notaio, scelto dal Presidente.

21.3. Spetta al Presidente dell'Assemblea constatare la regolare costituzione della stessa, accertare l'identità e la legittimazione dei presenti, dirigere e regolare lo svolgimento dell'assemblea ed accertare i risultati delle votazioni.

Art. 22. Verbale dell'assemblea

22.1 Le deliberazioni dell'Assemblea devono constare da verbale sottoscritto dal presidente e dal segretario o dal notaio, se richiesto dalla legge. Il verbale deve contenere le indicazioni ed essere redatto secondo quanto previsto dall'articolo 2375 del c.c..

Art. 23. Diritto di intervento

23.1. Possono intervenire all'assemblea i soci che alla data dell'assemblea stessa risultino regolarmente titolari di azioni aventi diritto di voto, ovvero di strumenti finanziari partecipativi aventi diritto di voto nell'assemblea stessa.

23.2. Ai fini dell'intervento non è necessario il preventivo deposito delle azioni o della relativa certificazione, né degli strumenti finanziari partecipativi e relativa certificazione.

23.3. Se i partecipanti all'assemblea non risultano iscritti nel libro soci, la società provvede senza indugio, dopo l'assemblea, alla loro iscrizione.

23.4. Ogni socio o portatore/titolare di strumenti finanziari partecipativi che abbia diritto di intervenire all'assemblea può farsi rappresentare con delega scritta da altro soggetto nei limiti e con le modalità previsti dall'articolo 2372 c.c..

Art. 24. Diritto di voto

24.1. Ogni azione attribuisce il diritto ad un voto, salvo il caso in cui siano state create particolari categorie di azioni fornite di diritti diversi a sensi del precedente art. 6.4 e, a fronte del riconoscimento di particolari diritti, siano senza diritto di voto, o con diritto di voto limitato. Il valore di tali azioni non può complessivamente superare la metà del capitale sociale.

24.2. Qualora, non ostando all'applicazione del presente articolo alcuna disposizione inderogabile di legge, un singolo azionista risulti direttamente od indirettamente titolare di un numero di azioni superiore al 5 per cento del totale delle azioni emesse, escluse le deleghe ricevute da altri soci, il diritto di voto potrà essere da lui esercitato limitatamente ad un numero di azioni che rappresentino il 5 per cento del totale stesso. Sono escluse da tale previsione le deleghe conferite.

Art. 25. Impugnazione delle deliberazioni

25.1 L'impugnazione delle deliberazioni dell'assemblea può essere proposta da tanti soci o portatori/titolari di strumenti finanziari partecipativi aventi diritto di voto con riferimento alla deliberazione, che possiedano tante azioni o strumenti finanziari partecipativi che rappresentino, anche congiuntamente, la percentuale prevista dall'art. 2377 c.c..

Art. 26. Recesso del socio

26.1 Per la disciplina del recesso del socio si applicano le disposizioni di cui all'art. 2437 c.c. e seguenti.

CAPO III

DEI PATTI PARASOCIALI

Art. 27. Patti parasociali

27.1. Considerata la particolare natura della Società, i fini istituzionali enunciati ed i principi di gestione cui vuole attenersi, i portatori di titoli dedotti in patti parasociali sono espressamente obbligati a dichiarare al Presidente, in apertura di assemblea, l'esistenza di tali patti alla data di svolgimento dell'assemblea stessa.

27.2. La dichiarazione resa ai sensi del comma 27.1. è trascritta nel verbale dell'assemblea e questo depositato presso il Registro delle Imprese. La medesima disciplina si applica anche alle dichiarazioni di esistenza dei patti parasociali rese in assemblea e non comunicate alla società alla data di svolgimento della stessa.

27.3. I titolari delle azioni dedotte in patti parasociali aventi le finalità e gli oggetti di cui all'articolo 2341-bis del c.c., qualora non li abbiano dichiarati in apertura di assemblea, non possono esercitare il diritto di voto.

27.4. Sono impugnabili ai sensi dell'articolo 2377 c.c. le deliberazioni assunte con il voto determinante dei possessori delle azioni riferite ai patti parasociali aventi le finalità e gli oggetti di cui all'articolo 2341-bis del c.c. non dichiarati secondo le modalità previste dai commi 27.1 e 27.2.

TITOLO IV AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO

Art. 28. Amministratore Unico. Consiglio di amministrazione, composizione e riunioni.

28.1. La società è amministrata da un amministratore unico o da un consiglio di amministrazione. Organo di vigilanza è il collegio sindacale.

28.2. Gli amministratori possono non essere soci, durano in carica per il periodo, comunque non superiore a tre esercizi, stabilito all'atto della nomina e scadono alla data dell'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio della loro carica. Gli amministratori sono rieleggibili.

In relazione all'attività sociale, l'assemblea ordinaria può dotarsi di un regolamento nel quale vengano stabiliti i requisiti di onorabilità, professionalità e di indipendenza dagli amministratori;

28.3 Il consiglio di amministrazione è composto da un minimo di 3 ad un massimo di 15 membri, nominati ai sensi di legge.

28.4 Il consiglio nomina fra i suoi membri il presidente, quando a ciò non provvede l'assemblea; può inoltre nominare uno o più vice presidenti ed un segretario, anche in via permanente ed anche estraneo al consiglio stesso.

Al presidente spettano i poteri e compiti previsti dall'art. 2381, primo comma, c.c.:
al Presidente spetta il potere di rappresentanza ai sensi dell'art. 2384 c.c..

28.5 Il consiglio di amministrazione si raduna anche in luogo diverso dalla sede sociale, purché in Italia tutte le volte che il presidente lo giudichi necessario o quando ne sia fatta richiesta scritta da 3 dei suoi membri.

28.6 La convocazione viene fatta dal presidente con avviso trasmesso a ciascun membro del consiglio e del collegio sindacale con mezzi che garantiscano la prova dell'avvenuto ricevimento almeno 8 giorni prima di quello fissato per la riunione o, in caso di urgenza, almeno 3 giorni prima.

28.7 Si riterranno comunque validamente costituite le riunioni del consiglio di amministrazione, anche in difetto di formale convocazione, quando siano presenti tutti gli amministratori e la maggioranza dei sindaci effettivi in carica.

28.8 Il direttore generale, se nominato, partecipa di diritto alle sedute del consiglio di amministrazione; qualora non sia amministratore ha facoltà di intervento ma non di voto.

28.9 Il consiglio di amministrazione è validamente costituito con la presenza della maggioranza dei suoi membri.

28.10 Il consiglio di amministrazione delibera validamente con il voto favorevole della maggioranza assoluta dei presenti.

28.11 Le riunioni del consiglio di amministrazione sono presiedute dal presidente o, in mancanza, dall'amministratore designato dagli intervenuti.

28.12 Le deliberazioni del consiglio devono constare da verbale sottoscritto dal presidente e dal segretario.

28.13 I soci possono impugnare le deliberazioni del consiglio di amministrazione lesive dei loro diritti alle condizioni per cui possono impugnare le deliberazioni assembleari, in quanto compatibili.

28.14 Le riunioni del consiglio di amministrazione si potranno svolgere anche per video o tele conferenza a condizione che ciascuno dei partecipanti possa essere identificato da tutti gli altri e che ciascuno sia in grado di intervenire in tempo reale durante la trattazione degli argomenti esaminati, nonchè di ricevere, trasmettere e visionare documenti. Sussistendo queste condizioni, la riunione si considera tenuta nel luogo in cui si trovano il presidente ed il segretario, la cui presenza è inderogabile per la validità della riunione.

28.15 Per la sostituzione degli amministratori nel corso dell'esercizio vale il disposto dell'art. 2386 c.c..

28.16 In caso di cessazione dalla carica, per qualsiasi motivo, di 4 dei componenti il consiglio di amministrazione, si intenderà decaduto l'intero consiglio, con effetto dalla accettazione dei nuovi amministratori nominati dall'assemblea di cui al seguente comma 17.

28.17 L'assemblea per la nomina di un nuovo organo amministrativo deve essere convocata d'urgenza dagli amministratori rimasti in carica od anche da uno solo di essi.

Art. 29. Poteri di gestione e rappresentanza

29.1. All'amministratore unico o al consiglio di amministrazione spettano tutti i poteri per la gestione ordinaria e straordinaria della società.

29.2. Al consiglio di amministrazione e all'amministratore unico, ove nominato, spetta altresì in via non esclusiva, la competenza per adottare le deliberazioni concernenti la fusione nel caso previsto dall'art. 2505-bis c.c., l'istituzione o la soppressione di sedi secondarie, la indicazione di quali tra gli amministratori hanno la rappresentanza della società, la riduzione del capitale in caso di recesso del socio, gli adeguamenti dello statuto a disposizioni normative, il trasferimento della sede sociale nel territorio nazionale, salvi i casi in cui sia prevista dalla legge l'inderogabile competenza.

29.3. Il consiglio di amministrazione, nei limiti previsti dall'art. 2381 del c.c., può delegare proprie attribuzioni in tutto o in parte singolarmente ad uno o più dei suoi componenti, ivi compreso il presidente, ovvero ad un comitato esecutivo composto da alcuni dei suoi membri, determinando i limiti della delega e dei poteri attribuiti.

29.4. Gli organi delegati riferiscono al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale, in merito alle operazioni di carattere straordinario a loro delegate, almeno ogni centottanta giorni.

29.5. Il comitato esecutivo, se nominato, si compone da un minimo di 3 ad un massimo di 5 membri.

29.6. I membri del comitato esecutivo possono in ogni tempo essere revocati o sostituiti dal consiglio di amministrazione.

29.7. Il consiglio di amministrazione può nominare un direttore generale, anche estraneo al consiglio, determinandone le funzioni e le attribuzioni all'atto della nomina; non possono comunque essere delegati al direttore generale, i poteri riservati dalla legge agli amministratori e quelli che comportino decisioni concernenti la definizione degli obiettivi globali della società e la determinazione delle relative strategie.

29.8. Segretario del comitato esecutivo è il segretario del consiglio di amministrazione, se nominato, o altrimenti un membro designato dal presidente.

29.9. Per la convocazione, la costituzione ed il funzionamento del comitato esecutivo valgono le norme previste per il consiglio di amministrazione; le deliberazioni sono prese a maggioranza dei voti dei presenti e votanti.

29.10. Il direttore generale si avvale della collaborazione del personale della società organizzandone le attribuzioni e le competenze funzionali.

29.11. La rappresentanza della società spetta all'amministratore unico o al presidente del consiglio di amministrazione ed agli amministratori delegati, in via tra di loro congiunta o disgiunta secondo quanto stabilito dalla deliberazione di nomina.

La rappresentanza può inoltre essere conferita agli amministratori delegati dalla relativa deliberazione di nomina, che deve prevedere l'esercizio disgiunto o congiunto di tale potere e le eventuali limitazioni dello stesso.

29.12. Il potere di rappresentanza attribuito agli amministratori dall'articolo 29, comma 11, del presente statuto è generale salve le limitazioni risultanti dalle delibere di nomina.

29.13. Oltre al direttore generale, l'organo amministrativo (e ciascun amministratore cui spetta la rappresentanza, nei limiti in cui gli è attribuita) può nominare institori e procuratori per 29.14 In ogni caso, quando il soggetto nominato non fa parte del consiglio di amministrazione, l'attribuzione del potere di rappresentanza della società è regolata dalle norme in tema di procura.

Art. 30. Compensi degli amministratori

30.1. Agli amministratori spetta il rimborso delle spese sostenute per ragioni dell'ufficio.

30.2. Per i compensi degli amministratori vale il disposto dell'art. 2389 c.c..

Art. 31. Responsabilità per le sanzioni

31.1. Con riferimento all'articolo 11, comma 6 del D.Lgs. 18 dicembre 1997, n. 472, la società assume a proprio carico, anche nei confronti delle pubbliche amministrazioni o degli enti che gestiscono i tributi, il debito per sanzioni conseguenti a violazioni che i rappresentanti della società commettano nello svolgimento delle loro mansioni e nei limiti dei loro poteri.

31.2. L'assunzione vale nei casi in cui il rappresentante abbia commesso la violazione senza dolo ed è in ogni caso esclusa quando chi ha commesso la violazione abbia agito volontariamente in danno della società.

31.2. E' altresì esclusa nei casi in cui la colpa abbia quelle connotazioni di particolare gravità definite dall'articolo 5, comma 3, del D.Lgs. n. 472/1997.

31.3. La particolare gravità della colpa si intende provata quando i giudici tributari, investiti della controversia, si saranno pronunciati in senso analogo o quando venga riconosciuto dallo stesso autore della violazione che le prove fornite dall'ufficio o dall'ente accertatore sono tali da rendere evidente ed indiscutibile la macroscopica inosservanza di elementari obblighi tributari.

Art. 32. Azione sociale di responsabilità.

32.1. Quando l'azione di responsabilità contro gli amministratori è promossa con deliberazione dell'assemblea, la società può rinunciare all'esercizio di tale azione o transigere sulla stessa, purché rinuncia o transazione siano approvate con deliberazione assembleare e non vi sia il voto contrario di tanti soci che rappresentino almeno un quinto del capitale sociale.

32.2. Possono esercitare l'azione di responsabilità anche i soci che rappresentino almeno il quinto del capitale sociale.

Art. 33. Collegio sindacale

33.1. Il collegio sindacale esercita le funzioni previste dall'art. 2403 c.c.; esso è composto di tre membri effettivi e due sindaci supplenti. Il presidente del collegio sindacale è nominato dall'assemblea.

33.2. Ai sindaci effettivi spetta il compenso stabilito dall'assemblea.

33.3. Il collegio sindacale deve indagare senza ritardo sui fatti denunciati da tanti soci che rappresentino il ventesimo del capitale sociale.

33.4. All'azione di responsabilità nei confronti del collegio sindacale si applicano, in quanto compatibili, le disposizioni di questo statuto relative alla responsabilità degli amministratori.

33.5. La denuncia di gravi irregolarità della gestione è presentata al tribunale con ricorso presentato da tanti soci che rappresentino un decimo del capitale sociale.

Art. 34. Controllo contabile

34.1. Il controllo contabile sulla società è esercitato da un revisore contabile o da una società di revisione iscritti presso il registro istituito presso il Ministero della Giustizia, nominati e funzionanti a norma di legge.

TITOLO V DISPOSIZIONI FINALI

CAPO I

DEL BILANCIO

Art. 35. Bilancio

35.1. Gli esercizi sociali si chiudono al 31 dicembre di ogni anno.

35.2. Alla chiusura di ciascun esercizio sociale il consiglio di amministrazione provvede alla redazione del bilancio di esercizio ed alle conseguenti formalità rispettando le vigenti norme di legge.

35.3. Il bilancio deve essere approvato con delibera dell'assemblea entro centoventi giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale ovvero entro centottanta giorni qualora particolari esigenze relative alla struttura ed all'oggetto della società lo richiedano: in quest'ultimo caso peraltro i componenti dell'organo amministrativo devono segnalare nella loro relazione sulla gestione (o nella nota integrativa in caso di bilancio redatto in forma abbreviata) le ragioni della dilazione.

CAPO II

DELLA DESTINAZIONE DEGLI UTILI

Art. 36. Destinazione degli utili

36.1. Sugli utili netti, risultanti dal bilancio, viene dedotto

- il cinque per cento, da assegnare alla riserva ordinaria, fino a che questa non abbia raggiunto il quinto del capitale sociale;
- il trenta per cento, da assegnare al fondo speciale di solidarietà, per far fronte ai bisogni delle persone indigenti, individuate dall'organo di gestione. La devoluzione del fondo avverrà nei modi e nei termini fissati con apposita delibera dello stesso Organo amministrativo.
- Sulla destinazione dell'utile residuo, e fatti salvi i limiti di legge, delibera l'assemblea che approva il bilancio.

36.2. Possono essere distribuiti esclusivamente gli utili realmente conseguiti e risultanti dal bilancio regolarmente approvato, fatta deduzione della quota destinata alla riserva legale.

36.3. Se si verifica una perdita del capitale sociale, non può farsi luogo a distribuzione degli utili fino a che il capitale non sia reintegrato o ridotto in misura corrispondente. L'assemblea può deliberare speciali prelevamenti a favore di riserve straordinarie o per altra destinazione, ovvero rinviare la distribuzione degli utili in tutto od in parte all'esercizio successivo.

36.4. Non è consentita la distribuzione di acconti su dividendi.

CAPO III
DELLO SCIoglimento E LIQUIDAZIONE

Art. 37. Scioglimento e liquidazione

37.1 Si applicano allo scioglimento ed alla liquidazione della società tutte le disposizioni di cui al capo VIII Libro V del c.c..

CAPO IV
DELLA DEVOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE

Art. 38. Clausola compromissoria

38.1. Qualora non ostino particolari divieti di legge, sono devolute alla decisione di un Collegio Arbitrale tutte le controversie aventi ad oggetto diritti disponibili relativi al contratto sociale ed, in particolare, quelle:

- insorgenti tra i soci;

- insorgenti tra i soci e la società;

- promosse da amministratori e sindaci o nei loro confronti;

- relative alla validità delle delibere assembleari;

- relative alla interpretazione e applicazione dell'atto costitutivo e dello statuto.

38.2. Il Collegio Arbitrale, composto da tre membri, è nominato, entro trenta giorni dalla richiesta fatta dalla parte più diligente, dal Presidente del Tribunale nel cui Circondario si trova la sede della società. Dopo la nomina i tre arbitri provvedono a designare il Presidente del Collegio. In caso di mancata nomina del Presidente ovvero di disaccordo tra gli arbitri nominati, provvede, su istanza della parte più diligente, il Presidente del Tribunale nel cui Circondario si trova la sede della società.

38.3. Entro novanta giorni dalla costituzione il Collegio arbitrale decide a maggioranza dei membri secondo equità, salvo quanto previsto dall'articolo 36, primo comma, del decreto legislativo 17 gennaio 2003, n. 5. Quando decide sulla validità delle delibere assembleari al Collegio arbitrale compete sempre il potere di disporre, con ordinanza non reclamabile, la sospensione dell'efficacia della delibera.

38.4. Il Collegio Arbitrale stabilisce a chi fa carico il costo dell'arbitrato o le eventuali modalità di ripartizione dello stesso.

38.5. La soppressione o la modifica della presente clausola compromissoria, deve essere approvata con delibera dell'assemblea dei soci assunta con la maggioranza di almeno i due terzi del capitale sociale. I soci assenti o dissenzienti possono, entro i successivi novanta giorni, esercitare il diritto di recesso ai sensi dell'articolo 26 del presente statuto.

CAPO V

DELL'APPLICAZIONE DELLO STATUTO

Art. 39. Disposizioni generali

39.1. Il domicilio dei soci, nei rapporti con la società o tra di loro, è quello che risulta dal libro dei soci.

39.2. I soci hanno diritto di esaminare i libri sociali obbligatori a sensi delle vigenti disposizioni di legge e di ottenerne estratti a proprie spese.

39.3. Le disposizioni del presente statuto si applicano anche nel caso in cui la società abbia un unico socio, se ed in quanto non presuppongono necessariamente una pluralità di soci e se ed in quanto compatibili con le vigenti norme di legge in tema di società unipersonale.

39.4. Per quanto non previsto nel presente statuto valgono le norme di legge in materia di società per azioni.

RINGRAZIAMENTI

Ogni relazione porta con sé ferite e benedizioni, ogni ferita e benedizione rendono ciascun rapporto unico, rende i giorni di chi li sperimenta intensi, vivi e fecondi, ogni relazione dà un senso speciale alla vita... Fare sintesi delle sofferenze che la relazione con l'altro implica, trasforma, fortifica, fa crescere, ma questo non è il momento delle ferite, questo è il momento delle benedizioni...

Benedico Chiara Lubich per l'ispirazione culturale, umana e cristiana.

Benedico tutti i manager che hanno aderito e che aderiranno al progetto di economia di comunione.

Benedico tutto il consiglio d'amministrazione della E. di C. SpA, nella persona di Eva Gullo (presidente) e di Simone Bongini (consigliere). Benedico ancora Aurelia Nembrini, la prima persona che ha accolto me e le mie richieste. Benedico tutta la E di C. SpA per il contributo, tutto italiano, che danno al progetto internazionale.

Benedico gli studiosi Luigino Bruni e Stefano Zamagni per il loro impegno professionale sul fronte dell'economia civile e per le loro pubblicazioni da cui mi sono ispirata.

Benedico il prof. Pasquale Persico, mio relatore, ma prima ancora mio docente.

Fin dal primo giorno di corso ha stimolato il mio studio e quello dei miei

colleghi, invitandoci a studiare e a vivere con approccio critico e a tener ben presente quella formazione dinamica, versatile che può dare valore aggiunto a questo percorso di laurea.

Benedico l’Azione Cattolica, questo studio, in verità, è partito da un convegno in cui lo stesso Bruni ha presentato il suo lavoro *“La ferita dell’altro”*, l’associazione, sempre attenta al tempo che ci è stato affidato, mi ha dato ancora una volta un’opportunità, che spero di non aver sprecato...

Benedico la mia famiglia, mio padre, mia madre e mia sorella che hanno trepidato con me in questi anni, desiderando tanto quanto il mio cuore questo traguardo. Benedico mio nipote, Benedetto, perché ogni giorno mi ha ricordato la bellezza del mistero inscrutabile della vita, dando, per certi aspetti, senso al mio studio.

Benedico Gianfranco, mio compagno di viaggio; la sua ironia, la sua forza, la sua determinazione hanno compensato le mie debolezze e le mie insicurezze, lo benedico ancora perché sta rendendo questo viaggio davvero significativo, insieme potremo continuare tenendo sempre alto lo sguardo e il cuore.

Benedico quanti mi hanno sostenuto e mi hanno incoraggiato, condividendo in modo diverso, ma sempre significativo, questo percorso, Sara, Danilo, Carmela, Giovanni, Carmen, con ognuno non è mai mancato il confronto sia di studio che di vita. Grazie perché mi avete accompagnato, grazie per avermi sostenuto ogni giorno dei miei esami, ovunque eravate.

Ognuno di queste persone sono state per me ferita e benedizione, ma sono grata a ciascuno di loro sia per l'una che per l'altra, perché anche le ferite, poi rimarginate insieme, hanno reso più autentiche queste benedizioni...

Infine, la benedizione più alta va, ancora una volta, al mio Signore. Lui che fin dal primo giorno ha riversato su di me abbondanti benedizioni, merita al di sopra di ogni cosa la gratitudine più sentita, perché in ognuna delle persone benedetta, ho potuto sperimentare il Suo amore per me.