



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex  
D.M. 270/2004*)  
In Economia e Gestione delle aziende

Tesi di Laurea

—  
Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

## Titolo

Responsabilità sociale e imprese filantropiche.  
Il caso Magazzini Nico.

### **Relatore**

Prof. Luciano Olivotto

### **Correlatore**

Prof. Chiara Mio

### **Laureando**

Riccardo Battaglia  
Matricola 817007

### **Anno Accademico**

2011 / 2012

# Indice

<b>Introduzione</b>	5
<b>Capitolo 1: Introduzione alla responsabilità sociale dell'impresa</b>	7
1.1 - Principi generali e cenni storici	8
1.2 - L' Italia e la responsabilità	10
1.3 - La crisi	13
1.4 - Le condizioni di sviluppo della responsabilità sociale	18
1.5 - Oltre la crisi: la globalizzazione e i diritti dell'uomo	21
1.6 - I problemi di responsabilità sociale tra nord e sud del mondo	24
1.7 - Le soluzioni allo sviluppo internazionale	27
1.8 - Conclusioni del primo capitolo	30
<b>Capitolo 2: I casi aziendali e la responsabilità sociale. Magazzini Nico e Piaggio</b>	31

2.1 – Gruppo Nico: origine, sviluppo, responsabilità ed esperienze	32
2.2 – Il gruppo Piaggio e il progetto della fabbrica di veicoli del Madagascar	35
2.3 – Il quadro macroeconomico di riferimento del Madagascar	38
2.4 – La vita e la tipologia delle imprese del V.I.M.	43
2.5 – Il Villaggio Impresa Madagascar tra obiettivo nobile e iniziativa pertinente	46
2.6 – I problemi e le lacune del Villaggio Impresa	49
2.7 – Cosa si potrebbe fare per colmare le lacune e migliorare i risultati	52
2.8 – Tra crescita e decrescita si cerca uno sviluppo umano sostenibile	54
2.9 – Conclusioni e introduzione agli strumenti necessari per lo sviluppo del VIM	56
<b>Capitolo 3: Sostenibilità per tutti e formule anti crisi</b>	<b>59</b>
3.1 – Il mercato	60
3.2 – I manager socialmente responsabili	62
3.3 – I modelli di sviluppo reale	65

3.3.1 - “1%” De-Tax	65
3.3.2 – Sintesi dello studio del Professor Ferruccio Bresolin sugli effetti applicativi della De-Tax	67
3.3.3 – Costi e benefici del progetto De-Tax	69
3.3.4 – Dubbi e perplessità sulla De-tax	70
3.3.5 – Mutua Fide Banck	71
3.3.6 – La base d’ispirazione: Il modello Grameen Banck/Yunus	73
3.3.7 – La semplificazione pratica del progetto	75
3.4 – La solidarity card	76
3.5 – Gli effetti negativi del microcredito in ottica di sostenibilità	77
3.6 – Nuove idee per il franchising	79
3.7 – Il progetto di scambio delle capacità imprenditoriali	80
3.7.1 - La metodologia operativa dello scambio di capacità	82
3.8 – Conclusioni: La forza sta nella somma.	84

<b>Capitolo 4: L'economia Italiana in ottica di sostenibilità e le conclusioni dei progetti</b>	86
4.1 – Il contesto italiano attuale e le future direzioni della C.S.R.	87
4.2 – I vantaggi reali della Responsabilità sociale d'impresa.	90
4.3 – La chiusura del cerchio	94
4.4– Perché la crisi economica del XXI secolo appare quasi provvidenziale?	96
<b>Conclusioni</b>	98
<b>Bibliografia</b>	101
<b>Ringraziamenti</b>	105

## Introduzione

Può oggi un'impresa curarsi unicamente del proprio profitto? O è forse anche tenuta a conoscere, valutare e soddisfare le esigenze, non solo economiche ma anche sociali, ambientali e culturali, della società esterna, sempre più attenta e critica nei confronti del suo operato? “Impresa” ed “Etica” sono due termini inconciliabili nella realtà contemporanea?

Sono questi gli interrogativi da cui trae spunto il presente lavoro, che si propone di analizzare una tematica multidisciplinare oggi al centro del dibattito internazionale: la Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR – *Corporate Social Responsibility*). Quest'analisi è stata condotta seguendo due direttrici: la prima, di stampo teorico-generale, la seconda, di tipo empirico-progettuale.

Il primo passo per affrontare i problemi espressi in questa tesi è quello di riconoscerli e collocarli nel giusto contesto ambientale e temporale. La rivisitazione del passato diventa quasi obbligatoria per individuare ciò che ha scatenato la situazione macroeconomica generale, per poter eliminare ogni errore commesso, avendone sperimentato il risultato negativo o positivo.

Dopo una breve introduzione sulla definizione della responsabilità sociale e sulle difficoltà macroeconomiche che dobbiamo affrontare quotidianamente la tesi parlerà di alcune aziende e associazioni che hanno fatto della corporate social responsibility il loro cavallo di battaglia e da decenni continuano a proporre nei fatti il loro intento solidale. Aziende come i Magazzini Nico e Piaggio hanno aiutato un gruppo di commercialisti e professori universitari a dar vita alla Fondazione “Etica ed Economia” di Bassano del Grappa, poi divenuta Movimento internazionale, quando i due termini, Etica e Economia, non si associavano volentieri. Grazie alla collaborazione sono state aperte scuole per apprendere il valore e la pratica dell'imprenditorialità a giovani stranieri, provenienti da Paesi alla disperata ricerca di vie per uscire dalle strette della miseria. Il coinvolgimento di generosi imprenditori

del nord Italia, non è solo per opere di carità fini a sé stesse, ma per insegnare come tradurre il fare in impresa. Così sono sorti un villaggio-impresa in Lituania e un altro in Madagascar, che sarà l'oggetto del caso di studio nel secondo capitolo, dove lavorano giovani talenti locali.

Oltre ai fatti pratici, il terzo capitolo si focalizza sulle idee teoriche che sono state proposte dalle aziende e dai padri delle scuole di Etica ed Economia per dar vita a iniziative come i villaggi-impresa. Per la prima volta fa la comparsa l'idea di destinare l'1% delle spese di consumo a sostegno dei progetti di sviluppo nel terzo mondo. A essa si affiancano iniziative come il microcredito o la solidarity card le quali non solo possono andar bene come strumenti benefici per i Paesi in via di Sviluppo, ma possono trovare riscontro pratico, anche nello scenario di riferimento italiano, viste le difficoltà macroeconomiche a cui siamo tenuti a rispondere.

Infine si tirano le conclusioni in un sollecito a ritrovare "l'economia di solidarietà", ricordando quale debba essere l'attore e la meta da raggiungere: "al centro di ogni nostro agire l'uomo e i valori che ne rendono attuabile la tutela e la crescita sia materiale che spirituale"<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Ulderico Bernardi, ex ordinario di Sociologia dei Processi Culturali dell'Università Cà Foscari di Venezia, è tra i primi fondatori del Movimento Etica ed Economia e ricopre il ruolo di Preside della Scuola del Movimento stesso.

# Capitolo 1

## Introduzione alla responsabilità sociale dell'impresa

Prima di iniziare a parlare dei risvolti pratici della corporate social responsibility nel contesto delle imprese del nord Italia aderenti al progetto Movimento internazionale “Etica ed economia” è bene fare una breve riflessione sull’ambiente che ci circonda, nonché sugli aspetti macroeconomici di crisi che siamo costretti a fronteggiare. E’ solo capendo il contesto, infatti, che si possono veramente apprezzare gli impegni di alcuni imprenditori verso la sfera del sociale e dall’ambientale che nell’ottica collettiva si distaccano profondamente dalla disperata e continua ricerca del profitto. Leggendo un qualsiasi quotidiano d’informazione nella sezione economia le principali e più ripetitive notizie riguardano: l’inflazione, l’evasione, la disoccupazione, la corruzione e molti altri problemi che le aziende e i lavoratori si vedono costretti ad affrontare ormai quotidianamente. Il capitolo intende mostrare, dopo aver chiarito ed esplicitato i problemi, come la responsabilità sociale d’impresa trovi un difficile riscontro nella pratica del quotidiano e quanto siano da lodare le persone che fanno di questi principi la loro prima aspirazione di vita nonostante le difficoltà.

Oltre a ciò l’obiettivo è anche quello di mostrare come a causa della globalizzazione il mondo in cui viviamo diviene interconnesso e, visto lo sviluppo delle attuali tecnologie e delle interdipendenze tra stati, la crisi economica non è localizzata in una semplice area, ma è un problema planetario a cui bisogna far fronte con la solidarietà e programmi di sviluppo comuni. Lo scopo è quello di far notare come il divario tra i Paesi occidentali e quelli in via di Sviluppo possa essere ridotto con strumenti e investimenti di responsabilità sociale, ovviamente nel rispetto dei diritti umani



imprescindibili delle persone. Pertanto verrà presentato il programma di sviluppo internazionale comunemente accettato in ottica di corporate social responsibility.

## 1.1 - Principi generali e cenni storici

Il problema della responsabilità sociale dell'impresa (RSI) esplose negli anni '80 e '90 del secolo scorso in tutti i paesi dell'Occidente avanzato. Tale fenomeno in quegli anni si forma quasi naturalmente nelle aziende di successo e sorprende persino gli studiosi più attenti che non l'avevano minimamente previsto. E' opportuno chiarire fin dal principio che la RSI si differenzia in modo sostanziale sia dalla più antica *sponsorship* sia dalla *corporate philanthropy* di recente comparsa. Alla base della filantropia troviamo l'idea che mondo *for profit* e mondo *non profit* siglino un'alleanza collaborativa affinché del *venture capital* possano beneficiare anche le organizzazioni *non profit* (Austin, 2000). Un'impresa attivamente impegnata in attività filantropiche può non essere socialmente responsabile. Ciò avviene perché alla base della filantropia troviamo la logica della concessione oppure della compassione, la responsabilità sociale dell'impresa invece poggia sull'idea di base che tutti i soggetti coinvolti nell'attività aziendale godano di pari dignità e siano da tener conto in egual modo al fine della costruzione e della realizzazione del progetto imprenditoriale.

A sostegno di questa tesi è facile osservare, che nel mondo del lavoro, assicurare ai dipendenti le migliori condizioni di vita significa sviluppare in essi un forte senso di lealtà e compartecipazione verso il destino dell'impresa e della sua mission, ciò si traduce in un aumento della produttività. Tale ragionamento si può estendere a tutte le classi di stakeholders collegate all'azienda di riferimento. Henry Ford in un'intervista del 1919 dichiarava: *“Un'impresa che fa null'altro che soldi è un'impresa veramente modesta”*. Nell'ultimo quarto del ventesimo secolo, a favore dei concetti espressi, solo recentemente, con una solida base accademica della responsabilità sociale, si poteva facilmente osservare che l'impresa è in grado di

rimanere efficacemente sul mercato solo riuscendo agevolmente ad assecondare tutti gli obiettivi, non limitandosi al perseguimento del mero profitto economico. Sulla base di quanto detto si nota l'infondatezza della celebre affermazione pronunciata da M. Friedman<sup>2</sup> (1962:133): *“Vi è una sola responsabilità sociale dell'impresa, aumentare i suoi profitti... Il vero dovere sociale dell'impresa è ottenere i più elevati profitti – ovviamente in un mercato aperto, corretto e competitivo – producendo così ricchezza e lavoro per tutti nel modo più efficiente possibile”*. Se tale tesi avesse fondamento si concluderebbe logicamente che le imprese orientate al no profit non sono socialmente responsabili. Ammettere la natura imprenditoriale delle imprese sociali e non profit è la negazione stessa dell'affermazione di Friedman.

In ogni caso è innegabile che i concetti e le idee della responsabilità sociale dell'impresa abbiano avuto, nel corso degli ultimi vent'anni, un'incidenza maggiore rispetto a quanto si è fatto per il sociale e l'ambientale durante tutto il ventesimo secolo. Ciò ha a che vedere con una delle conseguenze più rilevanti della globalizzazione: la perdita del radicamento spaziale. Essa consiste nella destrutturazione dell'attività produttiva, ovvero nello specifico, nella delocalizzazione delle aziende. Peter Drucker<sup>3</sup> scrive: *“Le imprese dell'epoca fordista erano come le piramidi d'Egitto, strutturate ben piantate su un territorio con il quale sviluppano relazioni di natura non solo economica, ma anche sociale e culturale. Le imprese di oggi, invece, sono come le tende del deserto che un giorno possono essere piantate in un posto e il giorno dopo in un altro.”* Ai giorni d'oggi i mercati di riferimento di ogni impresa diventano sempre più globali e questo ha come effetto, sempre più dimostrato, che produrre mero profitto non significa creare benessere diffuso.

E' proprio la globalizzazione, tuttavia, che ha fatto sì che i concetti e i teoremi della responsabilità sociale abbiano avuto un ulteriore sviluppo nell'ultimo lustro. La crisi americana del 2007 si è infatti riversata, con un'effetto domino, su tutti i mercati

---

<sup>2</sup> Milton Friedman (Brooklyn, 31 luglio 1912 – San Francisco, 16 novembre 2006) celebre economista statunitense. Il suo pensiero ed i suoi studi hanno fortemente influenzato molte teorie economiche. Fondatore della scuola monetaristica è stato insignito del premio Nobel per l'economia nel 1976.

<sup>3</sup> Peter Ferdinand Drucker (Vienna, 19 novembre 1909 – Claremont, 11 novembre 2005) vincitore nel 2002 della Medaglia presidenziale della libertà conferita da George W. Bush.

globali e ogni nazione è stata toccata da essa. Sempre più nazioni si sono trovate a dover convivere con un periodo di recessione che ormai si prolunga da anni. E' dunque possibile restare fedeli ai principi della RSI in questo panorama economico così in difficoltà? Ora che l'obiettivo di ottenere profitto è così difficile da raggiungere è ancora sensato parlare di responsabilità sociale dell'impresa oppure il fine massimo a cui le aziende devono tendere è la sopravvivenza?

## 1.2 - L'Italia e la responsabilità

L'articolo 41 della Costituzione della Repubblica Italiana recita che: *L'iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana. La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali.*

E' opinione di molti il fatto che, ciò che riguarda la responsabilità sociale d'impresa nel nostro Paese oggi ha preso spunto da questo articolo di fondamentale importanza. Le imprese che saranno presentate nei prossimi capitoli, nonché il Movimento internazionale "Etica ed Economia" fanno dell'articolo 41 la base per ogni azione economica che intendono intraprendere. L'Italia non è fondata né sul socialismo, né sul liberismo, ma sul sociale. Probabilmente il legislatore del 1948 ha stretto un forte compromesso tra "libertà vigilata", in attesa di tempi migliori, ma se anche questi fossero arrivati è ancora possibile dire che a tutt'oggi le cose vanno bene? Durante l'epoca fordista<sup>4</sup> si poteva tranquillamente dire che il punto di vista "nazionale" era capace di conciliare gli interessi dello Stato, delle imprese e dei cittadini ("ciò che è bene per la Ford è bene per il paese" si poteva affermare negli USA nella prima metà del Novecento), oggi tale coincidenza di obiettivi sta scomparendo e questa tendenza

---

<sup>4</sup> Il termine fu coniato attorno agli anni Trenta per descrivere il successo ottenuto nell'industria automobilistica a partire dal 1913 dall'industriale statunitense Henry Ford (1863 - 1947); ispiratosi alle teorie proposte dal connazionale Frederick Taylor (1856 - 1915)

è esponenzialmente accelerata dalla crisi. Molto spesso, l'interesse dello Stato a conservare la sua quota di sovranità sul territorio non combacia con le intenzioni delle imprese spinte a muoversi liberamente nei mercati internazionali, alla ricerca della massimizzazione del profitto, né con l'interesse dei cittadini di ottenere la massima qualità dei prodotti e in alcuni casi spazi per autogovernarsi sul territorio. Ecco perché se la maggioranza delle persone si ostina a pensare che la redistribuzione debba essere compito esclusivo dello Stato e che essa debba intervenire post-factum, assisteremo inerti alla crescita delle disuguaglianze esattamente come sta accadendo in questi anni. Agire sulla sola redistribuzione della ricchezza non è sufficiente e certamente in questo momento è troppo tardi. All'impresa deve essere chiesto e concesso dunque, di diventare "sociale" nella normalità della sua attività. Come vedremo nei prossimi capitoli, l'intervento di regolazione statale nelle attività di responsabilità sociale è nullo, e tutto ciò che riguarda tali attività, nonché la filantropia per le aziende è deciso in via del tutto volontaria e senza vincoli o aiuti dalle imprese presenti nel territorio nazionale.

L'art. 41 delinea, sia pure in via di principio, uno scenario di subordinazione del mercato alle ragioni della politica e dell'umanità. Giulio Tremonti, nel suo mandato durante l'ultimo governo Berlusconi, ha attaccato tale articolo continuando un lavoro già iniziato di precarizzazione di ogni forma di vita e di ogni rapporto di lavoro, allo scopo di ribadire il comando capitalistico sulla merce lavoro. I suoi successori sono tutt'ora convinti che questa sia la giusta strada da intraprendere per mutare l'attuale panorama economico. L'ex ministro dichiarava come cavallo di battaglia la frase: *Tutto è libero tranne ciò che è vietato*, ma ciò non è altro che una contraddizione logica poiché è già così in ogni stato provvisto di leggi: è già tutto libero, quel che non è vietato. A questo bisogna, tuttavia, aggiungere il problema della burocrazia che funge spesso da blocco in tutto ciò che è lecito fare.

A mio giudizio il mercato libero che si autogoverna è un bellissimo sogno utopistico, ma come è andata a finire quando Friedman e Pinochet hanno provato a inseguire

questi ideali in Cile? Marazzi<sup>5</sup> scrive: *“Il capitalismo è, ormai, disinteressato allo sviluppo in senso fordista. I soldi si fanno con i soldi: la finanziarizzazione dell’economia presuppone bassi salari, perché sono così le stesse persone, con la loro vita e i loro bisogni che diventano fattori produttivi.”* Oggi, dopo aver reso precario e flessibile il lavoro, esponendolo alla concorrenza dei salari dei paesi più poveri, nessuno si fa il ben che minimo scrupolo a rendere più poveri anche gli individui stessi, i giovani in particolare, inevitabilmente attratti, pena la perdita di identità e di qualunque socializzazione, nelle spire di un consumismo incontrollabile. Si avverte un bisogno quasi compulsivo di acquistare beni-oggetti di diversa natura (cellulari, I-pod, I-pad, indumenti firmati, e così via), ma tale necessità induce i soggetti, con redditi sempre più scarsi e sempre meno adeguati, ad indebitarsi con le svariate sfaccettature del credito al consumo, i cui prestiti sono concessi mediamente solo di dieci punti superiori al normale credito bancario.

Ciò che si rischia di perdere dunque è l’anima stessa del articolo 41, uno dei fondamenti base della responsabilità sociale d’impresa.

Tale articolo sancisce, tra le altre cose, un obbligo preventivo di carattere generale a carico del datore di lavoro riguardante la sicurezza. I valori espressi dall’art. 41 della Costituzione” giustificano “una valutazione negativa, da parte del legislatore, dei comportamenti dell’imprenditore che, per imprudenza, negligenza o imperizia, non si adopera, anche al di là degli obblighi specificamente sanzionati, per ridurre l’esposizione al rischio dei propri dipendenti”<sup>6</sup>. Inoltre l’articolo indica una risposta in quella "utilità sociale" che riguarda tutti al di là di specifici interessi individuali. La sua formulazione risente del tempo in cui è stato scritto e può non piacere, ma prima di buttarlo via conviene riflettere sull' importanza di un patto fondamentale capace di unire soggetti diversi anche nei momenti di difficoltà e di tensione come quello che stiamo vivendo e che sarà presentato nel prossimo paragrafo.

---

<sup>5</sup> Christian Marazzi: nato nel 1951. Economista svizzero, docente universitario, politico. Laurea in scienze politiche all’Università di Padova, corso di storia economica americana alla London School of Economics

<sup>6</sup> Corte Cost., sent. del 18 luglio 1996 n. 312.

Infine va aggiunto che il Movimento internazionale Etica ed Economia e le imprese ad esso attualmente affiliate, fanno di tale articolo della costituzione il centro del loro operato economico. Insieme al Manifesto del XXI secolo, l'articolo 41 getta ancora le basi per queste organizzazioni di sviluppo sociale necessario alla crescita equilibrata dell'economia italiana ed internazionale, e in questo periodo di recessione economica assume, per loro, importanza ancora maggiore.

### 1.3 - La crisi

La crisi economica mondiale ha le sue origini negli USA e nella loro assurda crescita tramite il continuo indebitamento finanziario ottenuto grazie all'emissione di strumenti di debito sempre più complessi che sono stati distribuiti in tutto il mondo. Come l'immissione sul mercato di tali strumenti sia stata possibile e come nessuno si sia accorto di ciò che stava succedendo sono ancora oggi i quesiti fondamentali per coloro che si interrogano sulle ragioni che hanno portato l'economia mondiale a questo punto. Ciò che è certo è che le attuali regolamentazioni dei mercati finanziari non sono state sufficienti a fermare la cartolarizzazione sfrenata dei mutui fino al tracollo e questo ha evidenziato tutti i limiti e i difetti che la situazione economica mondiale si trascina dietro da anni. John Keynes<sup>7</sup> ebbe a dire a proposito delle neonate istituzioni di Bretton Woods<sup>8</sup>: “ *There is scarcely any enduringly successful experience yet of an International body which has fulfilled the hopes of its progenitors.* ” “ *Non c'è quasi alcuna esperienza perennemente di successo di un organismo internazionale che ha soddisfatto le speranze dei suoi progenitori.* ”

A tale crisi finanziaria scoppiata nell'agosto del 2007 è seguito un periodo di recessione iniziato nella seconda metà del 2008 e non ancora terminato che coinvolge

---

<sup>7</sup> John Maynard Keynes, primo barone Keynes di Tilton (Cambridge, 5 giugno 1883 – Tilton, 21 aprile 1946), è stato un economista britannico, padre della macroeconomia e considerato uno dei massimi studiosi del XX secolo.

<sup>8</sup> La conferenza di Bretton Woods si tenne dal 1° al 22 luglio 1944 nell'omonima località nei pressi di Carroll (New Hampshire), per stabilire le regole delle relazioni commerciali e finanziarie tra i principali paesi industrializzati del mondo.

tutti i paesi mondiali. Nello stesso periodo è andato in crisi anche il settore industriale (il cui tracollo si è avuto il 15 settembre 2008 con il fallimento della Lehman Brothers) con una forte contrazione della produzione e degli ordinativi. Ad aggravare la situazione ci sono i continui aumenti del prezzo delle materie prime, tra cui ovviamente è protagonista il petrolio, una crisi alimentare globale, un'elevata inflazione estesa a tutti i paese occidentali e la naturale perdita di fiducia verso i mercati borsistici da parte degli acquirenti. A livello sociale il tutto si è tradotto con un'aggravata condizione di povertà, che è andata a colpire soprattutto le famiglie con figli e non stipendiati a carico. I redditi lordi in generale si sono abbassati e in particolar modo quelli dei lavoratori autonomi; solo i salari dei pensionati sono rimasti lungo i trand pre-crisi.

Le dimensioni della catastrofe economica si sono rivelate per la loro drammaticità durante gli anni; solo tra il 2007 e il 2009 il numero di disoccupati mondiali è aumentato di circa trenta milioni. Queste cifre non fanno poi tanta impressione se si considerano le notizie giornaliere dei continui tagli sui posti di lavoro. Il 26 gennaio 2009 l'industria americana, durante l'arco della giornata, ha annunciato tagli per oltre cinquantamila dipendenti: ventimila per Caterpillar, ottomila la compagnia di telecomunicazioni Spring Nextel, settemila Home Depot, duemila General Motors, tremilaquattrocento Texas Instruments, duemilaottocento IBM e molte altre aziende più piccole hanno seguito in modo proporzionale questo trend. Due giorni dopo Boeing licenziò a sua volta diecimila addetti. Ma nessun paese fu risparmiato dai tagli fin dai primissimi giorni; sempre il 26 gennaio 2009, il colosso olandese bancario-assicurativo Ing, presente anche in Italia con il "conto Arancio", dovette licenziare oltre settemila addetti nonostante il governo dei Paesi Bassi si fosse preso a caricato oltre l'80% del debito di 27,7 miliardi di euro di titoli tossici creato da Ing. Pochi giorni dopo Philips eliminò oltre seimila posti di lavoro. Ma il lato più drammatico di questa crisi si è sentito nelle economie emergenti e dotate di un bacino lavorativo immenso. Secondo una ricerca del Central Rural Work Leading Group, in Cina, già sul finire di gennaio 2009, oltre venti milioni di lavoratori hanno dato

origine a un gigantesco contro-esodo, migrando dalle città della costa dove avevano trovato lavoro verso le campagne da cui erano partiti, tornando a collocarsi così sotto la soglia del livello minimo di povertà accettabile.

Infine, giungiamo alla crisi dei debiti sovrani, la cui massima espressione si ha nel caso della Grecia, fino ad oggi. Nel 2009 il neoinvestito governo socialista greco di George Papandreou dichiarò che il deficit di bilancio della nazione avrebbe raggiunto il 12,7% del P.I.L. Il presidente promise un rientro del deficit in quattro anni entro il livello concesso di indebitamento dei parametri di Maastricht. Nei mesi successivi si venne a scoprire che il debito pubblico in realtà era superiore al 120% del P.I.L., con un deficit intorno al 13%, un'economia sommersa che raggiungeva quasi un quarto di quella legale e un giro di corruzione che sfiora quasi i venti miliardi di euro all'anno.

Al proliferare di questi comportamenti opportunistici e devianti sembra oggi difficile parlare di responsabilità sociale. Trovare o creare imprese che nascono o si sviluppano perché alcune persone decidano di impiegare le proprie energie e la propria ricchezza economica per soddisfare i bisogni di altre persone sembra oggi un'impresa impossibile. Se gli stessi governi nazionali sono oggi i principali portatori della corruzione e dei comportamenti opportunistici come è successo in Grecia, o come avviene per la deregolamentazione dei titoli negli Stati Uniti da anni, perché aspettarsi che siano le piccole e medie imprese a prendersi la responsabilità sui territori del sociale e dell'ambientale?

La crisi finanziaria ed economica attuale, dunque, appare come il risultato evidente di un processo di decadenza valoriale progressivo e continuo, la conseguenza di uno stato degenerativo del corpo sociale fino a un punto estremo di non ritorno, che impone necessariamente una risoluzione. La risoluzione di uno status critico passa obbligatoriamente per il riconoscimento e la volontà di rimozione delle cause che l'hanno generato. Dando una visione del contesto attuale più focalizzata sul sociale e sui difetti dei soggetti responsabili della crisi che sulle sue caratteristiche tecniche dei mezzi finanziari si possono sintetizzare alcuni punti chiave che hanno portato all'inesorabile tracollo:



- Resistenza al cambiamento, che ha portato alcuni ad essere esclusi dal processo di evoluzione verso le tematiche di responsabilità, ma al contrario ha fatto sì che alcuni individui per incapacità di cultura, impossibilità di mezzi o per semplice colpevole ottusità rimanessero legati ai valori sbagliati di un mondo che aveva già ampiamente manifestato i propri limiti.
- Assenza di qualsiasi responsabilità sociale da parte di coloro che hanno colto e valutato la nuova situazione solo in relazione al mero profitto a breve termine e a qualsiasi costo, gli “scaltri approfittatori” votati all’accumulo per sé. Ovviamente, tra essi, si annoverano non solo i meri attori e controllori del sistema economico e finanziario ma compaiono anche svariate figure politiche, persino ai livelli più alti dei governi. Coloro che giurano di massimizzare l’utilità sociale sono spesso i primi che non smettono mai di perseguire il loro vantaggio in termini sia economici che di potere.
- Assenza di una visione a medio lungo termine, non giustificabile né accettabile in nessuna maniera, da parte di tutti coloro che sono chiamati al ruolo di gestori e controllori delle politiche di indirizzo degli andamenti economici sotto tutti i profili. Tra questi soggetti si possono annoverare: politici, figure istituzionali, imprenditori, manager, professionisti, uomini di cultura, docenti, economisti e studiosi in genere.
- Confusione tra mezzi e fini: il mutamento radicale delle concezioni spazio-temporali dovuto alla globalizzazione ha determinato un progressivo e inesorabile cambiamento di pensiero sfociato nella perdita della centralità della persona nel cosmo sia fisico, sia intellettuale. La conseguenza di ciò è stata la perdita dei valori etici fondamentali e l’affermarsi di un relativismo totale. La confusione più eclatante e al tempo stesso l’esempio più calzante è la tendenza a far diventare il profitto non un mezzo per il benessere dell’uomo ma il fine ultimo di ogni sua azione.

- Sottovalutazione dell'interconnessione globale delle comunità che abitano la terra se non in funzione del possibile sfruttamento di esse stesse, che ha causato un fortissimo squilibrio nell'utilizzo dei mezzi e delle risorse a favore dei pochi rispetto ai molti. Il tutto ancora più enfatizzato dalla velocità con cui si è in grado di controllare tali mezzi oggi grazie alla globalizzazione.

In medicina il concetto primo di “crisi” sta a indicare un punto decisivo di cambiamento che si presenta durante una malattia, della quale in genere si risolve il decorso o in senso positivo o negativo, pertanto possiamo asserire che essa appare come una condizione necessaria per cambiare lo stato attuale di cose ormai giunte all'insostenibilità. In quest'ottica la crisi è provvidenziale poiché presenta l'opportunità di un rinnovamento che si spera foci in un miglioramento. Ora è necessario indicare la strada affinché tale rinnovamento sia messo in atto, una strada difficile e poco allentante per tutti quelli che hanno scelto la via del tutto e subito in questi anni, una strada che da adesso però, si rende necessario praticare se non si vuole entrare in un lungo e faticoso periodo di stagnazione che condurrà inevitabilmente a un baratro ancora più profondo di quello dove siamo caduti. Quando c'è degrado morale e gli uomini onesti non fanno nulla, il male si diffonde. Ma se invece si fa tesoro degli errori del passato e si combatte per non ripeterli, anche pochi possono fare la differenza. Ciò che preme aggiungere è che la crisi ha colpito anche le aziende e le organizzazioni che sono prese come soggetti in questo trattato. Nel prossimo paragrafo saranno presentate le condizioni di sviluppo necessarie a un'azienda, affinché questa riesca efficacemente ad intraprendere azioni di Responsabilità Sociale. Ma in un ambiente dove la pressione fiscale effettiva o legale, cioè quella che mediamente è sopportata da un euro di prodotto legalmente e totalmente dichiarato, è pari al 55% per aumentare le entrate e contrastare la crisi, è difficile parlare di CSR soprattutto perché le azioni ad essa connesse sono volontarie e le imprese sono sempre meno incentivate ad attuarla.

## **1.4 - Le condizioni di sviluppo della responsabilità sociale**

Molto spesso, nonostante le buone intenzioni degli imprenditori, adottare sistemi strutturati di responsabilità sociale può risultare difficoltoso per qualsiasi tipo d'azienda. Questo è dovuto alla scarsità di risorse che un'azienda può usufruire, non solo a livello finanziario ma anche operativo. Ciò a maggior ragione se il panorama economico di riferimento è quello presentato nel paragrafo precedente e se lo Stato, anziché incentivare lo sviluppo sostenibile aumenta la pressione fiscale sulle imprese. In un ambiente in crisi a fare, la differenza, sono soprattutto la mancanza di capacità e skill adeguate dei soggetti protagonisti del business e le resistenze culturali esterne ed interne all'impresa. La recessione che stiamo vivendo su scala mondiale, rende difficile prevedere la durata e la dimensione del periodo di difficoltà che ancora ci si prospetta davanti, ma ciò che è sicuro è che i piccoli soggetti economici andranno incontro a molti ostacoli. In Italia, molte PMI del settore manifatturiero sono e saranno messe ancora a dura prova, specie nella catena delle sub-forniture che innerva un gran numero di nostre aziende produttive. Su di esse si focalizza uno studio del 2009 condotto dalla LUISS<sup>9</sup>, in associazione con il Ministero dello Sviluppo Economico; è emerso che tra i fattori impattanti in modo negativo sulle piccole e medie imprese nello sviluppare politiche di responsabilità sociale, oltre alle resistenze culturali, ci sono: le limitazioni di tipo finanziario, l'assenza di un adeguato supporto istituzionale legato in particolar modo alla quasi totale mancanza di politiche di promozione e incentivazione, anche di carattere monetario, nel favorire le PMI all'adozione di sistemi forti e centrati di RSI.

Come si dimostrerà nei prossimi capitoli, tramite lo studio condotto dal Movimento Etica ed Economia, i suoi commercialisti e dottori, nonché da alcune aziende di

---

<sup>9</sup> Libera Università Internazionale degli Studi Sociali Guido Carli, nota con l'acronimo LUISS, è un ateneo universitario privato di Roma, nato nel 1974 e formalizzato legislativamente a seguito del decreto del presidente della repubblica N°1131 del 31 ottobre 1981.

successo, è stato chiaro fin da subito che la sostenibilità è probabilmente, il mezzo più potente per contrastare le attuali difficoltà macroeconomiche. Già nel 2007, agli albori dell'attuale situazione, i massimi esperti di economia dichiaravano che la crescita doveva essere sostenibile e toccare tre profili: finanziario, per assicurare l'equilibrio dei conti pubblici; sociale, per mantenere armonia e stabilità nella società senza che alcune parti importanti di essa fossero tagliate fuori; ambientale, perché le risorse a disposizione dell'uomo sulla Terra sono scarse e limitate ed è necessario consegnarle intatte alle generazioni future. Questo mondo non l'abbiamo ereditato dai nostri padri ma l'abbiamo preso in prestito dai nostri figli. Purtroppo nulla assicura che i comportamenti individuali e sociali spontanei rispettino questi tre profili di sostenibilità e i vincoli che da essi sono tratti. L'unica cosa che possiede le leve giuste per imporre alla società profili sostenibili è l'autorità pubblica: i bilanci regolamentati anche in ottica sostenibile, la politica monetaria adatta, la regolamentazione affidata alle autorità di controllo, lo stato sociale e via dicendo. Questi sono tutti elementi di un'azione di governo che non deve pensare di prendere il posto della mano invisibile, ma bensì affiancarsi ad essa e sopperire ai suoi limiti naturali. Pertanto sarebbe necessario che i governi adottassero più spesso un tipo di regolamentazione simile ai paesi scandinavi, dove la presenza pubblica in chiave sostenibile è forte e radicata. Nessuno governo è neutrale o assente in politica economica, deve solo decidere come essere presente.

Affinché un'azienda si possa considerare sostenibile, sono necessarie alcune condizioni di sviluppo, specialmente nell'attuale contesto economico. Utilizzando il paradigma del ciclo di vita degli istituti-aziende si può dire che:

- Nella fase di startup le aziende sostenibili possono svilupparsi solo in concomitanza con le giuste condizioni dell'ambiente esterno di riferimento e in genere sono necessarie giuste politiche di sostegno e regolamentazione, da parte di organi pubblici, di aziende di successo, già esperte nella trattazione delle tematiche di RSI che danno il buon esempio, e di individui illuminati.

- Nella fase di consolidamento, lo sviluppo di un'azienda sostenibile dipende in particolar modo da fattori interni, dalla applicazione di sistemi di gestione, all'adozione di determinati standard di qualità e certificazioni, alla capacità del management di congiungere la razionalità tecnica alle motivazioni particolari e agli aspetti caratteristici di un'impresa che si preoccupa per l'ambientale e il sociale. E' necessario, infatti, che la visione dell'imprenditore e della direzione sia uniformemente trasmessa a tutti i livelli dell'organizzazione e recepita da ogni stakeholders dell'organizzazione.
- Nella fase di maturità, dove le aziende si sono consolidate attorno al business, lo sviluppo è legato in particolar modo alla capacità dell'impresa di "competere" con le concorrenti pur mantenendo la sostenibilità come obiettivo strategico primario. E' necessario che si raggiungano alti livelli sulla qualità dei servizi e del rapporto costi-qualità. Inoltre poiché alcune attività sostenibili, potrebbero non dare un beneficio economico immediato all'azienda è fondamentale essere efficaci nella raccolta di mezzi finanziari, nella gestione dei patrimoni, nella razionale distribuzione dei fondi ai vari livelli e nel controllo del loro impiego.

E' dunque chiaro che a causa di tutti questi vincoli un'organizzazione non potrà, nonostante i buoni propositi, riuscire a creare un business altamente sostenibile senza un supporto esterno forte ed appropriato.

Per attuare tutto ciò è forse sufficiente che il mondo della politica faccia propri alcuni dei mille suggerimenti che provengono dal terzo settore, da quella società civile cui i politici fanno sempre ampio riferimento in campagna elettorale, anche se troppo di frequente se ne dimenticano una volta saliti al potere. Mai come oggi sembrerebbero esserci i presupposti per attivare tutta una serie di nuove sperimentazioni e nuovi approcci all'economia sia in Italia che in tutti i paesi dell'Unione europea.

Uno di questi suggerimenti, venuti dalla società civile, è stata la De-tax, accantonata in maniera quanto mai prematura a causa di un suo ipotetico "costo" eccessivo

(minori entrate fiscali per le casse dello Stato). Questo strumento vide la luce agli inizi degli anni 2000 nelle Scuole di Etica ed Economia di Bassano del Grappa e fu presentato dall'allora ministro dell'Economia e delle Finanze Giulio Tremonti come disegno di legge nel dicembre 2001. Seppur bocciato, allora, il progetto venne ripreso in considerazione durante l'ultimo governo Berlusconi (dall'8 maggio 2008 al 16 novembre 2011) come possibile mezzo di crescita e rilancio dell'economia anche se non riuscì nuovamente ad essere approvato nella pratica.

In realtà, la De-tax può costituire una solida base di sviluppo e alcuni studi hanno evidenziato il suo effetto moltiplicatore sull'economia del Paese. Se infatti l'effettivo guadagno proveniente dall'applicazione di questo strumento fosse effettivamente messo a disposizione di imprese socialmente responsabili le cifre potrebbero fare una grossa differenza. Se, infatti, l'1% di sconto alla clientela venisse applicato al 10% dei consumi italiani di un anno, si potrebbero destinare allo sviluppo 730 milioni di euro, creando 365 "Villaggi Impresa" e 3.650 imprese familiari. Almeno 365 milioni di euro sarebbero spesi in Italia per la formazione delle persone presso le imprese e per la produzione di macchine ed attrezzature da esportare. Tutto ciò a conferma di quanto l'ex Ministro Giulio Tremonti ha affermato nel suo recente libro: *"la spesa non rappresenterebbe un costo ma un vero e proprio investimento, capace di generare sviluppo e soprattutto crescita economica, oggi più che mai necessaria."*<sup>10</sup>

## **1.5 - Oltre la crisi: la globalizzazione e i diritti dell'uomo**

Allo scenario fin qui descritto bisogna inoltre aggiungere il fenomeno della globalizzazione, ovvero un modello di sviluppo e di crescita progressiva in diversi ambiti del sociale, che sottende al processo di mondializzazione, il cui scopo ultimo è la convergenza economica e culturale dei Paesi del mondo. Per tale motivo, prima di

---

<sup>10</sup> Cfr. G. Tremonti, op. cit., p. 95: «All'opposto, dare di più a favore del volontariato, non sarebbe un costo, ma un investimento. Non una spesa, ma un risparmio». Con tale affermazione si vuole sottolineare come tali tipi di investimento potrebbero risultare vantaggiosi se canalizzati verso opportunità di crescita attualmente non colte come dovrebbero.

introdurci in una riflessione sugli aspetti di responsabilità sociale derivanti dalla globalizzazione, è bene soffermarsi un breve momento sul concetto di cultura e sviluppo economico.

Giovanni Paolo II<sup>11</sup> tenne un discorso all'Unesco<sup>12</sup> il 2 giugno 1980 in cui affermava: *“La cultura è un modo specifico dell’esistere e dell’essere dell’uomo. Non si può pensare una cultura senza soggettività umana e senza causalità umana. L’uomo è fattore primordiale e fondamentale della cultura ed è sempre inteso nella sua totalità, nella connessione integrale della soggettività spirituale e mentale.”*

L’uomo come essere dunque nell’unità delle sue dimensioni. Tale visione è molto diversa da quella espressa dalla globalizzazione in merito alla cultura, la quale considera l’uomo come una somma di unità di compartimenti stagni.

Per quanto riguarda lo sviluppo, invece, nella società odierna è inteso in senso solamente economico. Per tale motivo nel modello di sviluppo attuale si considerano aree distinte del mondo a seconda dell’appartenenza ad aree economiche e politiche. La distinzione tra Paesi sviluppati, Paesi in via di sviluppo e Paesi appartenenti all’area socialista rientra in questo schema culturale. Il concetto di “terzo mondo” nacque così in linea teorica per merito di Alfred Sauvy<sup>13</sup>, che per primo cercò di identificare gli stati che non appartenevano a queste aree, anche se avevano rapporti di interdipendenza con l’una o con l’altra. Queste distinzioni così in voga negli ultimi anni del secolo scorso, stanno oggi perdendo progressivamente il loro significato a causa della globalizzazione.

La globalizzazione è intesa infatti come una costante omologazione dei mercati finanziari e si riscontra in una progressiva crisi degli stati nazionali. Essa va sovrapponendosi a tutto quello che fa parte del locale e quindi alla cultura stessa delle

---

<sup>11</sup> Papa Giovanni Paolo II, nato Karol Józef Wojtyła (in latino: Ioannes Paulus II; Wadowice, 18 maggio 1920 – Città del Vaticano, 2 aprile 2005), è stato il 264° vescovo di Roma e papa della Chiesa cattolica (il 263° successore di Pietro) e 6° sovrano dello Stato della Città del Vaticano (accanto agli altri titoli connessi al suo ruolo).

<sup>12</sup> *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*

<sup>13</sup> Alfred Sauvy economista e sociologo francese. Noto per i suoi studi di demografia, conìò nel 1952 l’espressione terzo mondo riferendosi ai paesi sottosviluppati in un articolo pubblicato il 14 agosto di quell’anno sul giornale L’Observateur.

comunità locali con la loro tradizione, la loro lingua, la loro etnia e via dicendo. In altri termini l'uomo è omologato in quanto sottoposto a un processo di strumentalizzazione continuo. In tale processo di trasformazione mondiale, tuttavia, si verificano spesso due fenomeni contrastanti, legati nella maggior parte dei casi alla presenza di individui sensibili agli squilibri tra nord e sud del mondo. Da un lato troviamo il decadimento dei valori dovuti alla concezione economicistica e materialistica dello sviluppo e dall'altro, una ripresa dei valori nell'ambito della società civile. E' presente una sorta di dualismo tra lo sviluppo economico, che prescinde i valori, e lo sviluppo sociale, imperniato su di essi. Coloro soggetti alla responsabilità sociale in un mondo globalizzato hanno dato vita a vari movimenti, su scala planetaria: come i movimenti per la vita, i movimenti ecologici, le iniziative di difesa dei bambini o degli anziani o degli handicappati, i movimenti per la fame, l'istruzione e via discorrendo. A questi fanno parte ovviamente il Movimento internazionale Etica ed Economia e le organizzazioni che l'hanno supportata nel arco della sua storia come i Magazzini Nico negli anni '90, la Piaggio oggi, il corpo nazionale degli Alpini e molte altre istituzioni.

Bisogna dunque porsi il problema di legare lo sviluppo all'uomo e a tutti i diritti dell'uomo, con una maggiore attenzione alle necessità dei paesi sottosviluppati, trasformando il processo di globalizzazione in un processo di universalizzazione. Pier Luigi Zampetti<sup>14</sup> scrive a proposito di questo processo di universalizzazione: *“il riconoscimento effettivo di tutti i diritti dell'uomo corrisponde infatti al riconoscimento di tutte le dimensioni dell'uomo e cioè al riconoscimento dell'uomo-persona.”*

Per ottenere ciò è tuttavia, necessario, ricorrere allo Stato, che deve tornare ad essere il mediatore tra il locale e il globale, per divenire così universale. Il nuovo modello di stato che si viene così a creare deve essere portatore e sostenitore delle esigenze e dei valori delle comunità locali, divenendo stato dei popoli in luogo dello stato delle nazioni, in questo contesto di globalizzazione.

---

<sup>14</sup> Giurista, Università degli studi di Genova – Italia; membro dell'Accademia Pontificia delle Scienze Sociali.



Oltre a questo, non dobbiamo dimenticarci il contesto di crisi economica mondiale di cui siamo testimoni. E' possibile utilizzare i benefici della globalizzazione per perpetrare la responsabilità sociale e nel contempo cercare di uscire dalla crisi finanziaria? Alcuni parlano di una forma di tassazione sui movimenti speculativi dei capitali per scoraggiare la loro eccessiva volatilità. Ciò non ha lo scopo di bloccare la libera circolazione, ma ha il compito di prelevare una certa somma da utilizzare come deterrente contro l'eccesso di movimento di capitali (Tobin Tax). Da tali proventi si potrebbero intraprendere un gran numero di attività volte alla solidarietà internazionale. Un ulteriore aiuto potrebbe riscontrarsi dalla strettissima collaborazione, che si è venuta a creare, tra i Paesi sviluppati e le istituzioni sopranazionali, Banca Mondiale e FMI<sup>15</sup>. Questi possono sostenere i Paesi in crisi mediante prestiti temporanei, i quali possono quantomeno tamponare delle situazioni di difficoltà, oppure possono svolgere un'opera di persuasione morale nei confronti dei grandi operatori finanziari privati per combattere la speculazione e ottenere forme di collaborazione.

## **1.6 - I problemi di responsabilità sociale tra nord e sud del mondo**

Ora che è stata presentata la situazione macroeconomica di riferimento è possibile orientarsi verso il caso di studio che andrò a presentare mostrando alcuni dei problemi che la creazione di progetti di responsabilità sociale comporta, nei Paesi Sottosviluppati o in fase di crescita.

I cosiddetti "no-global" combattono e osteggiano in tutti i modi la globalizzazione, poiché, secondo la loro opinione, un mondo più ristretto, dove i confini diventano

---

<sup>15</sup> Il Fondo Monetario Internazionale (International Monetary Fund, di solito abbreviato in F.M.I. in italiano e in I.M.F. in inglese) è un'organizzazione composta dai governi di 186 Paesi e insieme al Gruppo della Banca Mondiale fa parte delle organizzazioni internazionali dette di Bretton Woods, dalla sede della Conferenza che ne sancì la creazione.

ininfluenti, danneggerebbe i paesi più poveri e meno sviluppati. I paesi del terzo mondo, venendo a contatto con quelli più ricchi, sarebbero da essi soggiogati e schiacciati. Questo ragionamento è un'estrema conseguenza della filosofia marxista<sup>16</sup>, che vede nella mediocrità e nell'appiattimento delle differenze sociali l'unico modo per preservare i "diritti" di tutti, anche a costo di soffocare la natura umana dedita alla conquista, all'appropriazione, alla scoperta e al miglioramento.

Certamente la globalizzazione è sempre accompagnata da effetti sia positivi che negativi sotto ogni punto di vista. Per esempio uno degli effetti è il fenomeno delle multinazionali che si traduce negli investimenti diretti all'estero, ovvero impieghi che partono quasi sempre dai paesi più sviluppati per collocarsi verso quelli del terzo mondo o in fase di crescita. Ciò comporta un aumento del numero e della grandezza delle multinazionali a livello planetario e su questo fenomeno bisogna fare alcune importanti considerazioni a livello di responsabilità sociale. La prima valutazione è che alcune multinazionali siano talmente radicate e inserite in giro per il mondo che i paesi ospitanti hanno tutto l'interesse che funzionino bene piuttosto che il contrario. Ciò significa che molte di queste aziende non hanno comunque nulla a che fare con le multinazionali di tipo coloniale che avevano come scopo lo sfruttamento delle risorse locali. Molte di queste multinazionali infatti sono state coinvolte, dalle istituzioni nazionali, in accordi che garantiscono ai paesi ospitanti determinati vantaggi, soprattutto in termini di formazione delle maestranze. Questo è accaduto in Malesia, in India e in vari altri Paesi del terzo mondo. Ovviamente la nazione ospitante non incassa i soldi dei dazi, ma bisogna pur dire che nella maggioranza dei casi le multinazionali hanno tutti gli interessi nel cercare di espandere le economie locali. Questa fu nella metà degli anni Novanta una delle paure legate alla creazione dei Villaggi Impresa da parte delle Scuole di Etica ed Economia. Alcuni temevano fosse una maniera indiretta per le imprese con interessi internazionali di espandersi su

---

<sup>16</sup> Karl Heinrich Marx (Treviri, 5 maggio 1818 – Londra, 14 marzo 1883) è stato un filosofo, economista, storico, sociologo e giornalista tedesco. Il suo pensiero è incentrato, in chiave materialista, sulla critica dell'economia, della politica, della società e della cultura contemporanea. Teorico del socialismo scientifico e della concezione materialistica della storia, è considerato tra i filosofi maggiormente influenti sul piano politico<sup>[1]</sup>, filosofico ed economico<sup>[2]</sup> nella storia del Novecento.

mercati altrimenti inaccessibili. Ma i fatti dimostrarono che il progetto mantenne sempre quell'ottica di donazione con cui era stato pensato all'inizio, durante tutta la sua vita e lo mantiene tutt'ora.

Oltre a ciò, un aspetto negativo comunemente enfatizzato, invece, è lo sfruttamento della manodopera. E' necessario, tuttavia, tenere in considerazione il fatto che l'opinione pubblica internazionale sia diventata oltremodo attenta, anche in virtù della rapidità e facilità con cui le informazioni si muovono a livello planetario al giorno d'oggi, a come queste imprese si comportino nei paesi in via di sviluppo. Il non acquisto e il boicottaggio dell'azienda è uno strumento classico di penalizzazione che avviene quando vengono resi pubblici degli abusi da parte di una multinazionale. Per tale motivo sono nati i codici di condotta internazionali e le certificazioni etiche come la SA 8000<sup>17</sup>, la quale certifica:

- Il rispetto dei diritti umani
- Il rispetto dei diritti dei lavoratori
- La tutela contro lo sfruttamento dei minori
- Le garanzie di sicurezza e salubrità sul posto di lavoro

Tutto ciò ha come scopo ultimo quello di evitare un'opinione pubblica avversa nei paesi sviluppati. In alcuni casi più sensibili alla responsabilità sociale invece l'imprenditore stesso vede nelle certificazioni qualcosa di naturale e concorde alla sua visione di impresa piuttosto che un'imposizione del mercato. Paradossalmente il fatto che le imprese locali siano meno sorvegliate rispetto alle multinazionali porta spesso quest'ultime a commettere inflazioni e abusi di natura sociale. E' pertanto necessario un continuo miglioramento dei codici di condotta che devono assumere una collocazione sempre più sopranazionale.

---

<sup>17</sup> La sigla SA 8000 (tecnicamente SA8000:2008; SA sta per Social Accountability) identifica uno standard internazionale di certificazione redatto dal CEPAA (Council of Economical Priorities Accreditation Agency) e volto a certificare alcuni aspetti della gestione aziendale attinenti alla responsabilità sociale d'impresa (CSR - corporate social responsibility, in inglese).

In ogni caso gli effetti della globalizzazione non sono solamente a senso unico verso i Paesi in via di sviluppo, ma anche più preoccupante è ciò che essi sono in grado di fare verso le potenze dell'occidente. Quando la Cina, con il suo miliardo e mezzo di abitanti, e l'India, con il suo miliardo, erano distanti potevamo considerarle confinate nella loro inferiorità e nella loro povertà, chiamandole con infinita superbia Paesi del terzo mondo. Oggi invece grazie alle innovazioni tecnologiche, che lo stesso occidente ha creato, queste due immense superpotenze lavorative sono estremamente vicine. La Cina ha invaso il mercato con prodotti di alta qualità e a basso costo, costruiti da lavoratori non viziati da secoli di rivendicazioni e rivoluzioni industriali. L'India invece inonda l'economia con "cervelli" di prima qualità. Gli IIT, ovvero gli Indian Institute of Technology, che continuano a moltiplicarsi in tutta la nazione indiana, sfornano ogni anno migliaia di ingegneri altamente qualificati e disposti a lavorare per salari mensili inferiori ai cinquecento dollari, che per altro gli consentono una vita piuttosto agiata nel loro Paese.

Questi fenomeni hanno istaurato un processo irreversibile: i posti di lavoro diminuiscono nel "primo" mondo ed aumentano nel terzo. Il rischio più grande è che: se non riusciamo ad invertire questa tendenza, i ruoli nel panorama mondiale si potrebbero invertire. Il tutto è accelerato dalla recente crisi economica e da una serie di fattori concomitanti come: il crescente costo dell'energia, le cui principali fonti sono proprio nei paesi che insistiamo a considerare arretrati o la nostra natalità in continuo calo, che ci espone all'invasione dei popoli meno fortunati, ma più prolifici. Urge dunque stare molto attenti per non restaurare le ingiustizie del passato e per evitare che queste si invertano a nostri danni. L'unico imperativo possibile resta tuttavia un mondo più unito e vicino dove la parola alla quale tutti i popoli tendono in modo unanime è "concordia".

## **1.7 - Le soluzioni allo sviluppo internazionale**

Bisogna innanzitutto considerare che il sistema mondiale non può funzionare solo sulla base di meccanismi economici, ma è infatti necessario che siano le istituzioni a occuparsi di tali meccanismi e regolarli (cosa che nella crisi economica attuale non è stata fatta) al fine di indirizzarli verso forme di solidarietà. A tale proposito è bene prendere come riferimento, anche per il futuro svolgersi della tesi, un documento redatto nella seconda metà dell'anno 2000 dalla Banca Mondiale, dal FMI, dall'Onu<sup>18</sup> e dall'OCSE<sup>19</sup>. E' stato chiamato *2000 un mondo migliore per tutti* ed ha come sottotitolo *Progresso verso gli obiettivi di sviluppo internazionale*. Questo documento è stato il primo in cui quattro istituzioni internazionali firmarono un documento congiunto sulla solidarietà. Non si parla solo di economia ma si fissano tutta una serie di obiettivi sociali. Originariamente tale documento conteneva dei punti chiave da conseguire entro il 2015. Visto l'attuale situazione, tuttavia, alcuni punti d'arrivo sono stati spostati nel futuro poiché non si è lavorato con sufficiente impegno alla loro realizzazione e poiché agli inizi del secolo era difficile prevedere l'attuale situazione economica. In ogni caso i progressi hanno cominciato ad avere inizio e i sei punti fondamentali di cui il documento si compone sono composti da tali obiettivi:

1. Dimezzare la popolazione mondiale al di sotto della soglia di povertà entro il 2015. Per povertà assoluta si intendono tutti gli individui che vivono con uno o meno di un dollaro americano al giorno. Ciò ovviamente non può e non poteva essere raggiunto esclusivamente con mezzi economici, ma sono necessarie forme dirette di filantropia e solidarietà.
2. All'inizio del ventunesimo secolo circa cento milioni di bambini in età scolare non andavano a scuola. In quei giorni si fissò l'obiettivo, entro il 2015 di far iniziare tutti i bambini in età scolare lo studio. Certamente il proposito è stato seguito e la quantità di bambini analfabeti e leggermente calata, tuttavia siamo

---

<sup>18</sup> L'Organizzazione delle Nazioni Unite è la più importante ed estesa organizzazione intergovernativa: sono infatti suoi membri 193 Stati del mondo su un totale di 202. Hanno come fine il conseguimento della cooperazione internazionale in materia di sviluppo economico, progresso socioculturale, diritti umani e sicurezza internazionale.

<sup>19</sup> L'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE) è un'organizzazione internazionale di studi economici per i paesi membri, paesi sviluppati aventi in comune un sistema di governo di tipo democratico ed un'economia di mercato.

ben lontani da ciò che si era prefissato e non ritengo possibile che nei prossimi due anni si potrà concretizzare tale sogno. In ogni caso l'aumento della scolarizzazione implica lo spostamento, da parte degli enti locali, di molte risorse da una destinazione all'altra.

3. Aumentare la partecipazione delle donne all'istruzione primaria e secondaria. Nonostante le proteste, i movimenti e le lotte, tuttora vi è una drammatica discriminazione delle donne, specialmente nei paesi arabi. Agli inizi del 2000 si puntava ad avere la parità tra uomo e donna entro il 2015.
4. Riduzione della mortalità neonatale al di sotto dei cinque anni e controllo della diffusione dell'HIV.
5. Riduzione della mortalità materna: ciò significa aumentare le strutture adibite, nonché il numero di persone preparate per l'assistenza al parto.
6. Sviluppo sostenibile con protezione dell'ambiente e delle classi più abbiette nei paesi in via di sviluppo.

Come si può facilmente notare questi sono obiettivi più sociali che economici. Per raggiungere il loro conseguimento serve una condivisione di valori di solidarietà, nonché la disponibilità di risorse sia internazionali, sia interne nei singoli paesi, con la mobilitazione anche di quelle economie emergente e dal potenziale sconfinato come la Cina e l'India. Il documento trova la sua conclusione evidenziando con forza che questi obiettivi possono essere conseguiti solo tramite un'azione congiunta di partecipazione e convincimento da parte delle singole nazioni, poiché a nessuno può essere imposto di fare alcunché contro la sua volontà. Giuseppe Gaburro<sup>20</sup> dichiara: *“Il processo è lungo e difficile ma la solidarietà non è un bene di mercato che si può vendere e comprare, ma è un grande bene morale, frutto della partecipazione di tutti.”* Questo documento è stato base d'ispirazione del manifesto del XXI secolo base d'ispirazione per il Movimento internazionale “Etica ed Economia” e le imprese sponsorizzatrici.

---

<sup>20</sup> Economista, Università degli studi di Verona - Italia

## **1.8 – Conclusioni del primo capitolo**

Quasi sette miliardi di bocche da sfamare oppure quasi sette miliardi di intelligenze che si aiutano a crescere? In un pianeta popolato da persone concrete, non da uomini considerati in astratto. Gente con nome, cognome ed età, in una rete di relazioni sua propria, con vincoli parentali, etnici, specifici. In gruppi che formano nazioni, stati, organizzazioni sociali. Nell'universalità che ci abbraccia, come spirito di appartenenza all'umanità, non è concesso a nessuno di dimenticare questa articolazione di differenze che rendono reale l'essere umano.

Ognuno di noi aspira al benessere, ma i contenuti che conferisce alla parola hanno conseguenze che ricadono su tutti gli altri. Per questo il nostro bisogno di pane non può separarsi dalla necessità vitale della Legge, supremo regolatore tra ciò che è possibile e ciò che è lecito agli uomini di questo mondo.

Con queste premesse, le quali chiudono e integrano gli ultimi paragrafi del capitolo, si può ora analizzare un caso pratico di sviluppo umano e sostenibile. La creazione dei villaggi impresa e soprattutto l'esempio del Madagascar rientra in questa concezione, e ne è forse l'esito più riuscito. Lo stimolo che è sorto nei giovani imprenditori, di entrambe le nazioni coinvolte, pur con le comprensibili difficoltà che un'iniziativa come quella che si sta per introdurre comporta, ha saputo generare in un Paese in via di Sviluppo grandi processi di crescita economica auto centrata e compatibile con un contesto tanto differente come quello italiano. Ogni tentativo di procedere in questa direzione merita attenzione e rispetto; soprattutto in un mondo attanagliato dalla morsa della crisi, accelerata dalla globalizzazione, chi fa dei principi della responsabilità sociale il proprio baluardo, seguendo le direttive dello sviluppo internazionale sostenibile getta le basi per un futuro da seguire.

## Capitolo 2

### **I casi aziendali e la responsabilità sociale. Magazzini Nico e Piaggio**

Fin dalla fondazione della Scuola di Etica e Economia, vent'anni or sono, lo sforzo didattico e il coinvolgimento di studiosi accademici, professionisti e uomini d'azienda nella progettualità, hanno avuto come finalità di sollecitare al massimo nella società, vista come fatto morale, lo spirito della persona umana, dentro al suo specifico ambiente culturale. Grazie all'appoggio di aziende si successo, tra le quali il gruppo Nico, all'inizio, e Piaggio, verso la fine della decade scorsa, si è compiuto un processo di formazione di alcuni imprenditori malgasci, svoltosi fra teoria e pratica, entro uno scenario socioculturale propizio alla piccola e media impresa. L'obiettivo del capitolo, dopo aver dato una panoramica sulle tipologie delle aziende collaboratrici e sul loro successo, è quello di mostrare come iniziative pertinenti alla CSR possano fornire un sostanziale contributo all'economia, seppur rilegata all'ambiente di riferimento. Al di là delle ovvie difficoltà che un proposta così ambiziosa presenta, e dei lati negativi che si sono presentati anche a causa della novità del progetto si vuole mostrare come, nonostante i periodi di crescita e decrescita dell'economia, bisogna tendere sempre ad uno sviluppo umano sostenibile, in ogni parte, di questo mondo interconnesso. Non è detto che soluzioni intelligenti per Paesi in difficoltà debbano essere escluse a priori nelle "ricche" nazioni occidentali. Oltre a ciò è interessante vedere alcune proposte fornite da imprenditori, nonché dagli stessi dottori e commercialisti presenti all'interno del progetto per sopperire alle lacune e alle mancanze incontrate durante il periodo di vita del Villaggio-Impresa, col fine di massimizzare il risultato per i periodi futuri nonostante le ulteriori difficoltà che si presenteranno.



## **2.1 – Gruppo Nico: origine, sviluppo, responsabilità ed esperienze**

La vicenda imprenditoriale del Gruppo Nico inizia nel 1961, quando il Signor Domenico Passuello apre un piccolo negozio, di circa sedici metri quadrati, dedicato alla vendita di capi d'abbigliamento a basso costo a San Zeno di Cassola, in provincia di Vicenza. Fin dal principio l'iniziativa si caratterizza su una chiara e distinta visione imprenditoriale tipica del Nord Est Italia che trova i suoi punti di forza in un forte spirito imprenditoriale da parte dei singoli e in un enorme senso di appartenenza verso la comunità locale di riferimento. A essi si affiancano tutta una serie di valori perfettamente integrati con la mission aziendale: la laboriosità, l'apertura culturale, il pluralismo etnico, la religiosità diffusa e il senso della famiglia. Per più di vent'anni l'originario punto vendita ha subito una serie di ampliamenti fino al 1982, quando incorse in un punto di svolta. In quell'anno, infatti, per dare un nuovo impulso all'attività viene aggiunto nel negozio un reparto dedicato alle calzature, affidato a Franco Battaglia e alla sua famiglia. Da qui in avanti inizia un periodo di grandissima espansione basato su una formula distributiva tipica del negozio di San Zeno, in cui un grande punto vendita integrato, articolato in due grandi reparti (abbigliamento e calzature) offre al cliente la possibilità di vestirsi da capo a piedi senza dover subire l'attrazione e la dispersività dei centri commerciali.

Dal 1984 al 1990 il gruppo inizia la sua espansione in Italia aprendo quattro nuovi magazzini a Schio (VI), Affi (VR), Chiopris-Viscone (UD) e San Vincenzo di Galliera (BO), mentre il fatturato raggiunge la soglia dei 100 miliardi di vecchie lire. Dal 1989, in parallelo con lo sviluppo italiano, fino al 1999 il gruppo crea tredici nuovi magazzini tra alcuni paesi europei quali: Austria, Repubblica Ceca, Polonia, Ungheria e Lituania. La scelta di aprire il mercato verso i paesi dell'Est Europa non è solo frutto di meri ragionamenti economici, ma rispecchia la volontà di esportare in aree particolarmente bisognose di sviluppo un modello di impresa facilmente applicabile e imitabile da tutti i tessuti sociali. Nel 1995 l'azienda diventa uno dei

massimi sostenitori della Fondazione di Etica ed Economia, istituzione para-universitaria nata come evoluzione della scuola aziendale attiva dal 1992.

A tutt'oggi il progetto iniziale dei magazzini si presenta come una realtà in continua crescita composta da tali numeri: cinquecento dipendenti, quarantacinquemila metri quadrati di vendita totale da utilizzare, circa 270.000 clienti fidelizzati (possessori della Nico card), e un'affluenza ai negozi di 5.000.000 di presenze. Il format prevede superfici di vendita dai 1.500 agli 8.000 metri quadrati. I primi offrono un vasto assortimento di abbigliamento e calzature per uomo donna e bambino; gli altri completano l'assortimento con intimo e arredo casa.

E' tuttavia negli anni '90 che l'impresa è maggiormente impegnata verso le attività di responsabilità e lo si può riscontrare dal suo contributo verso la costituzione del Movimento delle Scuole "Etica ed Economia"<sup>21</sup> nel mondo e soprattutto alla fondazione di Bassano con una partecipazione attiva alle attività di responsabilità sociale e di filantropia nei Paesi dell'Est Europa ma soprattutto nei Paesi del terzo mondo, in particolar modo verso il Madagascar. Il gruppo diede un contributo sostanziale alla modernizzazione dell'economia dell'isola con la collaborazione alla creazione del VIM<sup>22</sup>.

Il Villaggio Impresa Madagascar è un agglomerato di una decina di piccoli capannoni da duecento a quattrocento metri quadrati che può essere paragonato, fatte le dovute proporzioni, ad un'area economico-produttiva dei Paesi occidentali. All'interno, oltre ad alcune attività imprenditoriali, vi trova sede l'Association "Ethique et Economie" di Mahajanga, l'Associazione "Mutua Fide Microfinance", un'attività di allevamento ed agricoltura e l'Hopital Candide. Dal 1995 fino al 2002, il Gruppo Nico aderì ad ogni attività intrapresa dall'allora Scuola di Etica ed Economia di Bassano del Grappa. Fu questa azienda la vera artefice della creazione del VIM, poiché aderì in maniera spontanea e del tutto volontaria a fornire l'1% del fatturato per la creazione

---

<sup>21</sup> "Atto di fondazione delle Scuole di Etica ed Economia nel mondo" (app.3): è così intitolato l'importante documento che, dopo aver esplicitato le motivazioni e la storia del Movimento, indica a tutte le "persone di buona volontà" il modo attraverso il quale far parte del comune "sistema o rete economico-valoriale", con la costituzione di istituzioni autonome, in ogni parte del mondo. E' indispensabile che siano rappresentate nel direttivo di ciascuno Scuola almeno tre categorie: imprenditori, professionisti e docenti.

<sup>22</sup> Villaggio Impresa Madagascar – Tullio Chiminazzo (Kinga) – Italia, Madagascar (Nuovi modelli economici).

dei Villaggi Impresa sparsi per il mondo. La società raccoglieva questa quota di fatturato in un apposito fondo per la realizzazione dei progetti di responsabilità sociale e fu grazie a questo iniziale impegno che tali realtà hanno potuto vedere la luce e raggiungere il livello a cui sono adesso. Agli inizi degli anni 2000, tuttavia un calo di marginalità nelle società estere, in contemporanea con l'aumento della pressione fiscale italiana e un terremoto tra i vertici aziendali vide l'uscita del Gruppo da tali attività. Nonostante gli innegabili ritorni che ebbe l'impresa, in quegli anni, soprattutto a livello di relazione e di immagine, la società, per la quale ho apportato uno stage di fine percorso universitario, si vede tutt'oggi costretta a fronteggiare la crisi che mina le vendite del settore in contemporanea alla creazione di nuovi centri commerciali nel nord-est, i quali aprendo negozi di moda diventano immediatamente dei pericolosi competitors. Il bacino di clientela per tale motivo si divide; a tutt'oggi, vista anche la tassazione al 55% e il cambio di alcune figure manageriali, l'azienda non è più interessata ad intraprendere azioni di CSR se non riesce prima ad aumentare i profitti. Questo caso è emblematico poiché mostra come una PMI, seppur con una storia brillante, di fronte alle difficoltà macroeconomiche non è più invogliata ad occuparsi del sociale se non a fronte dei tanto promessi, ma poco concessi, sgravi fiscali promessi dallo Stato. In ogni caso a raccogliere quanto di buono è stato fatto nel tempo, oggi giorno è subentrata una grossa multinazionale, che verrà presentata nel prossimo paragrafo, che è in grado di sostenere agevolmente tali costi viste soprattutto le sue dimensioni. E' questo dunque il rischio principale che stiamo per affrontare, la perdita della responsabilità sociale da parte delle medie aziende che non riescono ad affrontare i costi derivanti da tali attività. Se non ci sarà presto un cambiamento di tendenza, ma anzi la pressione continuerà ad aumentare, solo le grandi multinazionali potrebbero permettersi di dedicarsi alla RSI di questi tempi. Ciò causerebbe un danno, nonché una perdita di opportunità incalcolabile.

## 2.2 - Il gruppo Piaggio e il progetto della fabbrica di veicoli del Madagascar

La storia di Piaggio è iniziata in Liguria nei pressi di Genova, a Sestri Ponente, dove Rinaldo Piaggio<sup>23</sup> trasformò la segheria a vapore del padre nel primo nucleo di impresa, realizzando arredamenti navali di grande pregio. Nel 1887 l'imprenditore fondò con alcuni soci la Piaggio & C., la quale nel 1903 si ampliò stabilendosi a Finale Ligure, dove Rinaldo iniziò a produrre nei settori ferroviario e tramviario, e acquistò la licenza dell'acciaio inossidabile dalla società Budd di Philadelphia<sup>24</sup>, per costruire mezzi che potevano contare sull'ottimale conservazione pur con pochissimi interventi di manutenzione e di restauro. Durante la Prima guerra mondiale il gruppo Piaggio acquistò le Officine Aeronautiche Francesco Oneto di Pisa e nel 1924 ampliò la produzione di motori aeronautici con l'acquisto dello stabilimento di Pontedera, ampliando enormemente il numero degli addetti e le esportazioni. Di fronte alla grande crisi, che andrà a colpire l'economia mondiale, Rinaldo reagì puntando sull'innovazione e sulla ricerca tecnologica, attirando alcune tra le menti più brillanti dell'epoca. Nel 1932 assunse l'ingegnere aeronautico Corradino D'Ascanio<sup>25</sup>, il quale inventò l'elica bipala con passo variabile in volo nel 1934, la quale fu un'innovazione fondamentale per gli elicotteri e fu determinante anche per l'introduzione della Vespa.

Dopo la fine della guerra fu necessario per il gruppo riconvertire l'economia bellica in economia di pace e così nacque l'idea del famoso motore su due ruote, un mezzo di largo consumo a basso costo, che potesse essere guidato da tutti. L'economicità del mezzo era una delle sue prerogative principali nella sua produzione e immissione nel

---

<sup>23</sup> Rinaldo Piaggio (Genova, 15 luglio 1864 – Genova, 15 gennaio 1938) è stato un imprenditore e senatore italiano.

<sup>24</sup> La società Budd (ora ThyssenKrupp Budd) è un produttore in metallo e uno dei principali fornitori di componenti di carrozzeria per l'industria automobilistica, nonché un ex produttore di automobili in acciaio inox, e di vagoni per il trasporto ferroviario di passeggeri nel corso del 20 ° secolo. La sede della società si trova a Troy, Michigan. E 'stata fondata nel 1912 da Edward G. Budd, la cui fama venne dall'invenzione della sua società della tecnica 'shotweld' per la giunzione di pezzi di acciaio inossidabile senza danneggiare le sue proprietà anti-corrosione.

<sup>25</sup> Corradino D'Ascanio (Popoli, 1° febbraio 1891 – Pisa, 6 agosto 1981) è stato un ingegnere italiano. Inventò il primo prototipo di elicottero moderno e fu il progettista della Vespa Piaggio.

mercato, soprattutto in un periodo storico che seguiva gli anni del conflitto, durante i quali più di un quarto della ricchezza della Nazione era andato distrutto e la capacità produttiva italiana era molto inferiore a quella prebellica.

Nacquero in questo modo l'Ape e la Vespa, che rappresentarono il volto umile e laborioso del boom economico italiano e lega per molto tempo il suo nome e le sue caratteristiche alle diverse fasi di modernizzazione del Paese, del quale rispecchia nel tempo le mutate esigenze. Questa capacità di adeguarsi alle più varie necessità ne sancisce il successo economico nazionale dei prodotti ma anche oltre il confine e verso i paesi del terzo mondo: *“Quasi che l'Italia fosse un ponte, una mediazione, fra l'Occidente ricco, consumista, forte produttore industriale e detentore delle tecnologie avanzate, e i paesi in via di sviluppo, poveri, privi di industria locale e di tecnologia, desiderosi di consumi ma con basso tenore di vita. L'Italia accetta quasi di essere ultima dei grandi, ma prima dei piccoli, e attraverso questi ultimi costruisce le proprie strategie di sviluppo e crescita, con il condimento di una grande fantasia produttiva. E' un veicolo, infatti, democraticamente terzomondista: si adatta tranquillamente alle culture anche più lontane, riuscendo, per la sua flessibilità di costruzione, a tradurre costantemente la propria forma in forme tipiche di altre tradizioni; si propone come mezzo per il miglioramento delle condizioni di vita; oppure, come nei paesi occidentali, come segnale di italianità e strumento di elevazione della condizione economica degli immigrati; o, infine, come mezzo adatto ai servizi pubblici di servizio in rete (nettezza urbana, gas e acqua, posta e pacchi).”*<sup>26</sup>

Nel mese di marzo del 2011 il gruppo Piaggio viene a conoscenza di un progetto iniziato negli anni Novanta del secolo scorso, nel quale da una collaborazione italo-malgascia sono nate alcune imprese, un piccolo ospedale e un'attività di microcredito, nella città di Mahajanga, a nord-ovest del Madagascar. Ciò che più colpisce è il fatto che si parla di un progetto culturale per lo sviluppo, che sta a significare, almeno nelle intenzioni degli ideatori, che è indispensabile un'appropriata

---

<sup>26</sup> O. Calabrese, M. Livolsi, Il libro dell'Ape, cit., Pagina 55

prospettiva culturale per poter ipotizzare l'avvio del progresso. La cultura sottesa al progetto non si limita alla mera selezione dell'eccellenza in senso tecnico e scientifico, ma pone come centro un nuovo metodo attraverso il quale si coinvolge l'intera società fatta di persone partendo dal basso, indipendentemente dal colore della loro pelle e dalle loro disponibilità o ristrettezze economiche. L'originalità della proposta è stata determinante per il coinvolgimento di Piaggio. Come è avvenuto per i Magazzini Nico, il contributo delle aziende è del tutto volontario e consiste, oltre al contributo economico offerto alle scuole di Etica ed Economia, anche la disponibilità di accoglienza verso i futuri dipendenti del VIM per il periodo di formazione che essi sosterranno qui in Italia. Nonché la disponibilità dei lavoratori più qualificati delle aziende per permettere a tali lavoratori di apprendere e concludere con successo la loro formazione professionale in un Paese all'avanguardia per il mestiere che andranno a svolgere all'interno delle strutture in Madagascar.

Una fabbrica di veicoli organizzata dalla Piaggio collocata nel Villaggio Impresa potrebbe diventare l'Ape del Madagascar e allo stesso tempo, un progetto di sviluppo che si basa sulle tre ruote:

1. Tecnologia e design italiani.
2. Capacità produttiva dei Paesi emergenti come Cina e India.
3. Mercato del Madagascar e degli altri Paesi africani, con una straordinaria capacità di utilizzazione dei moderni processi economici e di sviluppo.

Questa è un interessante prospettiva che apre nuovi metodi relazionali in ambito industriale e nuove frontiere commerciali e sociali. Un luogo dove lo scambio di conoscenze diviene una moderna visione per una crescita "dal volto umano", frutto della cooperazione internazionale e di nuovi modi di pensare e immaginare il mondo che verrà.

## 2.3 – Il quadro macroeconomico di riferimento del Madagascar

Nell'economia del Madagascar è predominante l'agricoltura che occupa circa il 70% della popolazione attiva, anche se tale settore contribuisce a fornire solo il 32% del PIL e il 20% totale delle esportazioni. I principali prodotti agricoli sono il riso e la manioca<sup>27</sup> tra le colture adibite all'uso alimentare, il caffè, i chiodi di garofano, i litchi e la vaniglia tra i prodotti d'esportazione, la canna da zucchero ed il cotone tra quelli industriali.

L'industria, al contrario, rappresenta solamente il 14% del PIL, ma i suoi prodotti sono il 50% delle esportazioni. Essa ha quattro poli di riferimento per i settori d'attività: l'industria agroalimentare, del legno e dei derivati, del tessile/abbigliamento e l'industria dei metalli. Grazie soprattutto all'avvento delle libere imprese, il settore industriale a partire dagli anni Novanta ha avuto una crescita media annua del 5%. Il settore secondario è destinato a svolgere un ruolo da protagonista per il Madagascar grazie all'attivazione di tre grandi progetti minerari che totalizzano insieme più di undici miliardi di dollari d'investimento<sup>28</sup>.

Il settore terziario, infine, rappresenta il 54% del Prodotto Interno Lordo e si basa sui trasporti, sul commercio, sulle comunicazioni ma, soprattutto sul turismo. Il turismo è la seconda fonte di valore per il Paese dopo la pesca, alla quale potrebbe togliere il primato nel corso dei prossimi anni. Nel 2008 si contavano circa ventiquattromila posti di lavoro diretti al turismo.

Nonostante il trend positivo, la crescita economica degli ultimi tre decenni non è stata neanche lontanamente sufficiente a compensare il rapido tasso di crescita della popolazione, e nei migliori momenti dell'economia si è quasi sempre verificata una

---

<sup>27</sup> La *Manihot esculenta* (Crantz), anche nota come manioca, tapioca, cassava o yuca (da non confondere però con la yucca, una pianta succulenta dell'America centrale), è una pianta della famiglia delle Euphorbiaceae originaria del Sudamerica e dell'Africa subsahariana. Ha una radice a tubero commestibile, e per questo motivo è coltivata in gran parte delle regioni tropicali e subtropicali del mondo.

<sup>28</sup> Ci si riferisce all'impresa *Quit Minerals Madagascar*, un progetto di che raggruppa più di cinque imprese metallurgiche statunitensi per lo sfruttamento dell'ilmenite a Port-Dauphin, al progetto per l'estrazione del nichel e del cobalto a Moramanga e ad un gigantesco giacimento di ferro a Soalala che da solo copre il cinquanta per cento dei fondi di investimento.

crisi politica che ha comportato la caduta significativa del reddito pro capite. Considerando che la crescita economica è più sostenuta dell'accumulo di capitale che non degli avanzamenti tecnologici, e che i disordini politici hanno abbassato in modo significativo la percentuale degli investimenti, non c'è da stupirsi se si notano contrazioni significative dell'attività economica nel PIL del paese.

Anno	Tasso di crescita del Prodotto Interno Lordo (PIL)	Posto	Cambiamento	Data delle Informazioni
2003	-11,90 %	208		2002 est.
2004	6,00 %	36	-150,42%	2003 est.
2005	5,50 %	67	-8,33%	2004 est.
2006	5,10 %	93	-7,27%	2005 est.
2007	4,70 %	111	-7,84%	2006 est.
2008	6,30 %	70	34,04%	2007 est.
2009	7,00 %	38	11,11%	2008 est.
2010	-1,00 %	129	-114,29%	2009 est.
2011	1,50 %	165	-250,00%	2010 est.

A condizione che il Paese raggiunga in fretta la stabilità politica, il territorio offre delle opportunità molto attraenti per gli investimenti esteri, in particolare nei seguenti settori:

- **L'agribusiness.** Con i suoi diciotto milioni di ettari coltivabili il Madagascar possiede una delle maggiori superfici coltivabili del mondo. Inoltre la diversità di suolo e clima lungo tutta l'isola permette la creazione di vari tipi di colture. La disponibilità della manodopera è garantita dai tre quarti della popolazione malgascia che risiede e lavora in zone rurali.
- **L'industria.** Anche se contribuisce solo in maniera relativa alla creazione del PIL, questo mercato non è da sottovalutare, poiché offre molte possibilità ancora inutilizzate. Lo sviluppo maggiore si trova nel settore tessile (64%) con



l'occupazione di circa centoventimila persone e la creazione annua di diverse aziende che sorgono come libere imprese nelle zone franche.

- **Le miniere.** Il potenziale minerario del Madagascar è una risorsa che potrebbe rivelarsi determinate nello sviluppo del Paese. Attualmente le miniere generano circa il 4% del prodotto interno lordo, ma da una recente stima se tutte le risorse venissero correttamente sfruttate questa cifra potrebbe raggiungere almeno il 30%<sup>29</sup>. I progetti in costruzione sono molti e recenti, basti pensare che l'isola è ricca di oro, giacimenti di pietre preziose, pietre fini, acque minerali, materiali metalliferi radioattivi e non, grafite e mica. E si continuano a scoprire nuovi bacini con metalli differenti. Da segnalare, infatti, è anche la possibilità di estrazione del petrolio nell'ovest del Paese<sup>30</sup>, del carbone fossile e della bauxite nel sud.
- **Il turismo.** Con un visitatore ogni cinquantasei abitanti nel 2008, l'isola è nettamente inferiore alle medie delle località vicine, le isole Mauritius e Seychelles. Tuttavia, dotata di cinquemila chilometri di spiaggia e una flora ed una fauna uniche al mondo, le opportunità di investimento nel settore sono quasi illimitate. Nella ultima decade il numero di visitatori è più che raddoppiato dimostrando un eccezionale dinamismo, tuttavia la domanda ha bisogno di essere sfruttata adeguatamente con l'aumento di infrastrutture d'accoglienza, collegamenti aerei e mezzi di spostamento.
- **L'artigianato.** L'abilità della manodopera garantisce la qualità dei prodotti fabbricati nel Paese. Gli investimenti esteri per questo settore apporteranno una maggiore vitalità e tecnicità che permetterà l'accesso ai mercati mondiali.
- **L'energia.** Il potenziale idroelettrico del Madagascar è stimato in 7.800 MW, a fronte di un attuale sfruttamento di 150 MW. La pianificazione per nuove centrali idroelettriche è cominciata e sono stati individuati diversi siti

---

<sup>29</sup> Cfr. Madagascar Action Plan, impegno n.6, sfida n. 7.

<sup>30</sup> Si tratta della località di Bemolanga dotata di risorse potenziali per quasi diciassette miliardi di barili. In caso di successo delle esplorazioni, ci si attende che il giacimento produca centottantamila barili di petrolio al giorno per i prossimi trenta anni.

disponibili. L'investimento è giustificato dal costo d'acquisto e di distribuzione degli idrocarburi necessari al funzionamento delle centrali termiche, che forniscono grandi centri urbani e la quasi totalità degli agglomerati secondari. Lo sfruttamento dell'energia eolica è altrettanto interessante visto un vento che soffia a circa otto metri al secondo di media sia nel nord che nel sud del paese. Infine la quantità di energia solare producibile è stimata in 2000 Kwh per metro quadrato all'anno. Se si considera che solo il 15% della popolazione ha accesso all'energia elettrica si può capire la potenzialità della domanda. Pertanto le micro centrali idroelettriche, che permettono di produrre al meglio vicino ai consumatori rurali costituiscono una tecnologia molto interessante per l'economia.

- **Le infrastrutture.** La mancanza di infrastrutture per i trasporti è una delle note dolenti per l'economia della nazione. A titolo di comparazione se la concentrazione di strade nei Paesi occidentali è di 134 km di strade pavimentate per miglia in km<sup>2</sup>, nell'Africa sub sahariana questo dato scende a 31 e in Madagascar a 9,7 (5.700 km di strade per 887.000 km<sup>2</sup> di superficie). Anche le ferrovie non versano in condizioni migliori. Il governo ha recentemente varato un piano di ristrutturazione per tutte le infrastrutture di trasporto a partire dal 2005. Inoltre sono previsti la privatizzazione dei porti, che attualmente sono diciassette, ma solo due di essi possono accogliere navi di gran tonnellaggio; e di aeroporti che sono in totale cinquantacinque, ma solo due di essi sono accessibili ai grandi corrieri. E' in corso anche la privatizzazione del canale di Pangalanes che delimita la costa est per quasi quattrocento chilometri.
- **Le tecnologie dell'informazione.** Il settore degli ITC ha conosciuto uno sviluppo significativo solo negli ultimi anni. Il numero degli abbonati al servizio è passato da novantamila nel 1999 a sei milioni e mezzo nel 2010. All'inizio le telecomunicazioni erano possibili solo per via satellitare, ma dal 2009 la Grande Ile è collegata da cavi subaquei. L'intensificazione della

concorrenza nel settore avrà il doppio vantaggio di aumentare il flusso internazionale e ridurre il prezzo del collegamento ad internet.

Infine è necessario spendere due parole sulla bilancia commerciale del Paese. Secondo le statistiche della banca dati Direction of Trade Statistics del Fondo Monetario, il deficit di bilancia commerciale (fob-cif), dopo aver raggiunto il suo valore massimo annuale di 3,1 miliardi di dollari nel 2009, nei primi quattro mesi del 2010, si sia relativamente assestato rispetto ai valori dello stesso periodo dell'anno precedente, con flessioni di entrambe le correnti di interscambio, pari al 6,6% per le esportazioni ed all'8,7% delle importazioni.

<b>Madagascar: Bilancia commerciale</b>											
<i>(valori in migliaia di dollari, variazioni e saldi normalizzati in percentuale)</i>											
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2009	2010
										gen-apr	gen-apr
<b>Valori</b>											
Esportazioni	925.421	667.003	1.001.195	944.419	847.996	1.116.773	1.323.226	1.349.627	1.179.411	357.258	333.624
Importazioni	868.043	578.092	1.246.111	2.014.540	1.916.393	3.460.016	2.506.631	4.161.331	4.329.336	1.527.334	1.394.672
Saldo	57.378	88.911	-244.916	-1.070.121	-1.068.397	-2.343.243	-1.183.405	-2.811.705	-3.149.925	-1.170.076	-1.061.048
Saldo normalizzato (%)	3,2	7,1	-10,9	-36,2	-38,6	-51,2	-30,9	-51,0	-57,2	-62,1	-61,4
<b>Variazioni sull'anno precedente</b>											
Esportazioni	14,8	-27,9	50,1	-5,7	-10,2	31,7	18,5	2,0	-12,6	-11,9	-6,6
Importazioni	18,4	-33,4	115,6	61,7	-4,9	80,5	-27,6	66,0	4,0	13,1	-8,7
Saldi (variazioni assolute)	-15.222	31.533	-333.828	-825.205	1.724	-1.274.846	1.159.838	-1.628.300	-338.220	-224.456	109.028

Fonte: elaborazioni ICE su dati FMI-DOTS

Per l'Italia invece, il saldo commerciale con il Madagascar ha mantenuto, negli ultimi anni, un profilo strutturalmente negativo, ad eccezione del 2001 quando, alla forte

crescita delle esportazioni italiane, rispetto all'anno precedente, si e' associata una netta contrazione delle importazioni. Dopo aver fatto registrare un deficit di 8,1 milioni di euro nel 2009, nel primo semestre 2010 si e' assistito ad una contrazione di circa il 5% delle esportazioni italiane verso il paese, rispetto ai primi sei mesi del 2009, a fronte di un incremento delle importazioni del 19%, con conseguente tendenza al peggioramento del deficit mercantile bilaterale italiano, ancorché nel primo semestre 2009 si era addirittura registrato un sia pur lieve surplus.

<b>Bilancia commerciale dell'Italia con il Madagascar</b>											
<i>(valori in migliaia di Euro e variazioni in percentuale)</i>											
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2009	2010
										gen-giu	gen-giu
<b>Valori</b>											
Esportazioni	33.326	13.891	24.459	21.205	20.439	19.796	24.607	21.657	20.171	10.202	9.741
Importazioni	30.729	27.138	32.482	38.483	29.280	46.791	41.726	36.273	28.283	9.479	11.293
Saldo	2.597	-13.247	-8.023	-17.277	-8.841	-26.995	-17.119	-14.616	-8.113	723	-1.552
Saldo normalizzato (%)	4,1	-32,3	-14,1	-28,9	-17,8	-40,5	-25,8	-25,2	-16,7	3,7	-7,4
<b>Variazioni sull'anno precedente</b>											
Esportazioni	37,0	-58,3	76,1	-13,3	-3,6	-3,1	24,3	-12,0	-6,9	-11,2	-4,5
Importazioni	-16,8	-11,7	19,7	18,5	-23,9	59,8	-10,8	-13,1	-22,0	-15,8	19,1
Saldi (variazioni assolute)	15.215	-15.844	5.224	-9.254	8.437	-18.154	9.875	2.503	6.503	485	-2.275

Fonte: elaborazioni ICE su dati ISTAT

## 2.4 - La vita e la tipologia delle imprese del VIM

La formula adottata per i villaggi impresa è quella di creare tutta una serie di piccoli atelier, le cui attività produttive siano in grado di soddisfare i bisogni primari delle famiglie malgascse: la sanità, l'alimentazione, l'abbigliamento e le calzature, i trasporti, l'abitazione e i mobili.

Delle dodici imprese previste, sei sono state realizzate nell'anno 2000:

- PASY: panificio, pasticceria;
- Parfumile: confezioni e decorazioni;
- Calzature SITY: fabbricazione e riparazione delle calzature;
- Ferramenta de Mahajanga: opere metalliche;
- CMP Mecanostra: riparazione di veicoli e camion;
- FABER FANAKA: falegnameria, ebanisteria.

Il centro sanitario non ha potuto essere realizzato che quattro anni più tardi per problemi legati ai fondi di finanziamento.

Le imprese sono state dotate di attrezzature specifiche inviate dall'Italia dalle diverse imprese associate al progetto. Oltre che delle specifiche attrezzature alcune aziende come la magazzini Nico e la Scuola Etica ed Economia si è offerta di creare corsi ad hoc per l'apprendimento e la formazione dei futuri dipendenti del VIM. Col fine di creare una nuova economia sostenibile, in un paese del terzo mondo tali imprese si sono prese a carico l'onere di ospitare in Italia per il periodo necessario alla formazione coloro che sarebbero diventati successivamente la forza portante del villaggio impresa. All'inizio della loro attività tali imprese sono state costituite come Sarl, società a responsabilità limitata secondo i principi del diritto locale, con soci sia malgasci che italiani. Un rappresentante dei soci italiani è rimasto permanentemente al VIM per seguire le imprese negli aspetti tecnici. In seguito, quando i progetti si stavano lentamente evolvendo verso una fase di stabilità e di successo, i soci italiani hanno ceduto le loro quote rimettendo le imprese alla totale gestione dei giovani imprenditori malgasci, pur trattenendo rapporti economici e una stretta collaborazione; fatta eccezione per la FABER FANAKA che ha mantenuto fino ad oggi la sua originaria compagine societaria italiana.

Con la partenza dei soci italiani qualche azienda si è divisa creando una serie di differenti ditte individuali, diminuendo così la forza e il capitale, ma creando uno spirito positivo di competizione tipico del capitalismo moderno. Attualmente al VIM sono presenti:

- Un'impresa di pasticceria non in attività;
- Due imprese di lavorazione di manufatti metallici, la prima specializzata nella decorazione e nell'arte, l'altra nella costruzione e nell'edilizia;
- Due imprese di confezioni: una specializzata nella decorazione d'interni, l'altra nella produzione in serie;
- Un'impresa autonoma di fabbricazione di calzature;
- Una grande impresa di falegnameria ed ebanisteria di profilo internazionale;
- Un centro sanitario di base di secondo livello, che accoglie tutta la popolazione di Mahajanga;
- Due nuove imprese in piena attività: "Maison du Jardin", impresa di progettazione e realizzazione di giardini; "Pont & Synergie", impresa di servizi d'ufficio e comunicazione.

Tutte le imprese del Villaggio sono attive sul mercato locale salvo la FABER FANAKA che, dopo un forte sviluppo a livello regionale è riuscita a imporsi sul mercato nazionale per poi raggiungere livelli di fama internazionali.

Il fatto di aver voluto raggruppare tali imprese all'interno di villaggio non è un caso, ma ha un fine preciso, cioè quello di vivere meglio questa dinamica d'insieme che è la solidarietà, tradotta in responsabilità sociale delle imprese, ovvero la forza sinergica della diversità delle persone, delle razze e dei Paesi animati dallo stesso obiettivo: la crescita economica nel rispetto della dignità della persona e del valore umano<sup>31</sup>.

E' altresì un fatto evidente che vi sia un'identità e una connessione forte tra industrializzazione e sviluppo, specialmente per quanto riguarda i Paesi sottosviluppati. Nell'intento di colmare il divario con i Paesi del Nord, quelli in via di sviluppo hanno adottato tutta una serie di diverse strategie di industrializzazione. Per il Madagascar, le imprese hanno più volte creato, e tutt'ora alcune stanno creando, iniziative che si basano sulla realizzazione di zone franche industriali, costituite a

---

<sup>31</sup> Intervento di Gaitien Horace, economista, presidente dell'Università di Toamasina al IV Forum Mondiale "Nord-Sud"

seguito della delocalizzazione di attività produttive, con l'intento di beneficiare della manodopera a basso costo disponibile. Partendo da una filosofia completamente diversa che fa leva sui principi della RSI, il Villaggio Impresa costituisce un'alternativa affascinante, benché la strada da percorrere non sia esente da moltissime difficoltà, molte delle quali ancora da incontrare.

## **2.5 - Il Villaggio Impresa Madagascar tra obiettivo nobile e iniziativa pertinente**

Il progetto VIM è un'esperienza molto affascinante che promuove la strategia di industrializzazione del Madagascar, pur mantenendo come base solida e imprescindibile l'idea di promuovere un partenariato tra i giovani mossi da un ideale di solidarietà e di responsabilità sociale delle imprese. Le logiche strategiche che sottendono all'iniziativa del Villaggio Impresa richiamano da una parte l'industrializzazione a sostituzione delle importazioni, ricalcando il modello che si è sviluppato in America Latina negli anni Trenta, che all'inizio si forma come un fenomeno spontaneo appoggiato dallo Stato in maniera sistematica. Il punto di partenza di tale strategia è una violenta contrazione delle importazioni del Paese, conseguente al crollo delle esportazioni provocato dalla crisi in Europa e negli Stati Uniti. La carenza sui mercati interni di prodotti manifatturieri ha come conseguenza la creazione di opportunità di investimento insperate per gli imprenditori locali, che hanno la possibilità di sostituire attraverso la produzione nazionale i beni maggiormente correnti, che fino ad allora raggiungevano i mercati locali solo tramite le importazioni. Ovviamente perché ciò accada è necessario che tali soggetti economici si accorgano e sappiano sfruttare tali possibilità e la collaborazione di imprenditori temprati e qualificati ovviamente agevola enormemente il compito.

La seconda strategia volta a favorire l'industrializzazione attuata dal VIM consiste nell'esportazione di prodotti di semplice fabbricazione, la quale implica la

disponibilità di molta manodopera, ma al contempo di esigui capitali di investimento. Indicando come meta ai produttori il mercato mondiale, si risolve nello stesso tempo il problema dell'insufficienza degli sbocchi sui mercati interni e quello delle obbligazioni relative ai pagamenti. In Madagascar questa linea di condotta è stata realizzata principalmente grazie all'istallazione di fabbriche di confezioni all'interno delle zone franche. Sul piano interno tale tattica presenta il notevole vantaggio di poter assorbire la manodopera in eccedenza, in gran parte non qualificata e proveniente dall'agricoltura e al contempo innalzare il tasso occupazionale delle donne. Per l'esportazione, la competitività è assicurata dal controllo del costo unitario del prodotto, mentre l'incremento del valore reale dei salari è mantenuto al di sotto del valore della produttività.

Ciò che il Villaggio Impresa si prefigge di fare in concreto pertanto è riassumibile in nove punti chiave fondamentali:

1. Si propone di immettere sul mercato locale, regionale e nazionale una vasta gamma di beni e servizi rispondenti ai canoni e alle norme qualitative prefissate dalle regolamentazioni italiane.
2. In un secondo tempo, si presume di raggiungere, per le attività più efficaci ed efficienti, i mercati esteri globali.
3. Il progetto si basa sull'idea di una collaborazione tra i Paesi sviluppati e quelli in via di sviluppo e sull'incentivazione al mutuo aiuto internazionale. La ricerca del mero profitto economico perde pertanto il primato a discapito dell'etica economica e dei principi della responsabilità sociale.
4. E' stata prefissata, da parte dei maggiori promotori del VIM, la scelta dei futuri quadri dirigenziali operata da organismi di rinomata competenza<sup>32</sup>, sulla base di criteri quali: età, dinamismo, buon livello di istruzione, adesione ai principi ideali della triple bottom line dell'associazione fondatrice.

---

<sup>32</sup> Si fa riferimento a istituti quali: Entreprendre à Madagascar, Istituto Don Bosco, Ispettorato del Lavoro, Fondazione Etica ed Economia.



5. Si cerca di formare la maggior parte dei dipendenti in Italia, principalmente sul campo, all'interno di aziende efficienti e competenti nel settore d'attività di riferimento.
6. Un punto imprescindibile è la costruzione di infrastrutture, capannoni industriali a norma e dotazione di equipaggiamenti e materiali adeguati per svolgere il lavoro in sicurezza e professionalità.
7. Si vede necessario raggruppare le attività in un vasto spazio, collocato all'interno del territorio comunale urbano per mantenere la concentrazione produttiva e la vicinanza al mercato.
8. Per ogni nuova attività in progetto serve ottenere un fondo iniziale con il quale poter procedere all'acquisto delle materie prime e coprire i costi di avviamento.
9. Infine per non dissipare le energie utilizzate fin dalla nascita delle nuove attività, si affianca, ad ogni impresa, un assistente tecnico prestato dall'associazione fondatrice e dalle aziende coinvolte nel progetto per i primi due anni dopo l'avviamento delle operazioni economiche. Oltre all'aiuto ai neo imprenditori nella fase iniziale di gestione della loro attività, l'assistenza tecnica ha la funzione di rappresentare gli interessi dei soci italiani (azionisti di maggioranza al momento della costituzione delle nuove imprese) fino al momento della prevista cessione delle quote di pertinenza da parte dei questi ultimi ai nuovi soci malgasci che subentreranno.

L'azienda FABER FANAKA ha costruito il suo successo riuscendo abilmente a capitalizzare tutti questi vantaggi. Essa oggi da lavoro a trentaquattro dipendenti (contro le poche unità che hanno dato l'avvio al suo primo anno di attività) e dispone di uno showroom in città. Oltre ai clienti locali, ha fornito con i suoi prodotti prestigiose strutture turistiche come "Venta Club" e "Andilana Beach" in località turistiche di successo come Nosy Be. Inoltre ha tra i suoi clienti esteri come la Rèunion e la Seychelles a Zanzibar e in Sud Africa.

## 2.6 – I problemi e le carenze del Villaggio Impresa

Malgrado tutte le buone intenzioni e la buona impostazione di base, alcune attività all'interno del VIM hanno avuto la tendenza a presentare una vita breve ed ad assumere poco spessore nell'economia locale, pertanto uno spessore praticamente nullo in quella nazionale. Ciò sta ad indicare che molto spesso gli incentivi, per quanto numerosi, non sono stati sempre sufficienti.

1. Come prima accezione negativa del progetto bisogna dire che le scelte delle mansioni attribuite ai giovani imprenditori non ha minimamente tenuto conto delle loro vocazioni personali. L'azienda di maggiore successo è stata quella del settore di falegnameria e legname, la quale era gestita da giovani che avevano discrete competenze nel settore di riferimento ancora prima della loro formazione in Italia. Al contrario una neo laureata alla Facoltà di Scienze di Mahajanga ha incontrato moltissime difficoltà ad occuparsi della gestione di un'attività operante nella produzione di calzature e creazioni in pelle.
2. E' emersa come negatività l'assenza di formazione degli imprenditori nell'ambito della contabilità e della gestione. Tali competenze avrebbero dovuto essere impartite dall'associazione "Entreprendre à Madagascar"<sup>33</sup> (EAM), la quale, a causa di un accordo mancato con l'associazione Etica ed Economia, non è stata in grado di assolvere tale funzione. Nel loro slancio in favore dello sviluppo in Madagascar, i promotori italiani pensavano di ottenere una spontanea collaborazione da parte degli organismi nazionali, anche loro spinti dai principi di responsabilità sociale. Da parte sua invece, EAM era convinta di trattare con un potente investitore in grado di assolvere autonomamente tutti gli oneri economici, dalla qual cosa è derivata anche la richiesta di esorbitanti tariffe per le proprie prestazioni e servizi da parte

---

<sup>33</sup> Intraprendere è una struttura in Madagascar che venne avviata dal UNDP e OIL in forma di bozza nel marzo 1990, poi trasformata dal luglio 1996 ad Associazione di diritto malgascio. Dalla fine del 1998, la sostenibilità finanziaria è stata raggiunta autonomamente.

dell'ente malgascio. E' evidente che anche una solida formazione nelle tecniche di produzione, se non affiancata con particolari abilità, non è sufficiente a garantire la riuscita di un'impresa.

3. L'associazione tutrice, "Ethique et Economie" di Mahajanga e le imprese coinvolte nel progetto, non sono state capaci di assumere efficacemente il proprio ruolo, ossia quello di un superconsiglio di amministrazione per diverse ragioni: l'ubicazione geografica dei membri è il motivo principale (tre su otto sono residenti all'estero rispetto alla provincia di Mahajanga, senza considerare quelli residenti in Italia), ciò ha limitato la frequenza delle riunioni. A ciò va accompagnata l'insufficienza delle disponibilità finanziarie necessarie per le attività in difficoltà e l'assenza di strumenti di pressione per poter agire sugli elementi discordanti e recalcitranti che hanno dato il via alle difficoltà di imposizione delle decisioni.
4. Va obbligatoriamente citata la discordanza tra lo statuto e gli obiettivi: la promozione dell'attività industriale difficilmente si accompagna ad uno statuto di associazione a fini non lucrativi conferito all'organizzazione (cfr. Ordinanza n. 60-133 del 3 ottobre 1960 riguardante il regime generale delle associazioni). Non sorprende che la struttura ospedaliera sia pertanto l'iniziativa che si trova più a suo agio in questo quadro giuridico ideologico.

A causa di quanto detto, la maggior parte dei problemi finanziari che le aziende hanno incontrato è nata dalla confusione tra cash-flow e fondo di avviamento, tra fondo disponibile e risultato netto. La maggior parte degli imprenditori non stata in grado di fare propri i principi fondamentali su cui si basa una società commerciale: si sono infatti privilegiate azione volte al guadagno individuale piuttosto che massimizzare l'interesse comune dei soci. Ciò è dovuto anche allo studio superficiale fatto sulla popolazione locale. Da un primo aspetto si potrebbe dire che per tradizione nella società malgascia vige la pratica dell'aiuto reciproco, tuttavia per ciò che concerne le questioni economiche il malgascio è fondamentalmente individualista e

la propensione ad associarsi in affari è debole fin da giovanissimi. Da questo sentimento in alcuni deriva un vero e proprio egoismo. Viene spesso apposto uno scoraggiante ermetismo nei confronti di qualsiasi proposta associativa: certi imprenditori hanno preferito veder morire la loro attività piuttosto di ammettere l'intervento di nuovi soci.

Oltre a queste difficoltà spesso i neo dirigenti malgasci hanno avuto l'iniziale tendenza a sostenere un tenore di vita da quadro aziendale: tempo eccessivo trascorso negli uffici a scapito di una più opportuna attività sul campo, spostamenti assicurati da veicoli aziendali, confort ecc. Nessuno ha insegnato loro che nella maggior parte dei casi anche i grandi dirigenti di successo, all'inizio della loro carriera, hanno dovuto fare enormi sacrifici e imporsi innumerevoli limitazioni.

Sotto l'aspetto tecnico si sono poi riscontrate, in alcune occasioni, situazioni di tensione e di rottura delle relazioni con i clienti, non rispettando gli impegni presi per la fornitura dei prodotti, malgrado la sistematica riscossione degli anticipi sugli stessi. Il marketing è stato completamente assente nei primi anni di attività e solo un'azienda tra quelle fondate vi si è dedicata. Infine bisogna riferire che sempre a causa di problemi culturali radicati nella popolazione locale si è potuto notare che in alcuni neo imprenditori il senso della leadership è stato del tutto inesistente. Essi sono stati completamente incapaci di instaurare relazioni efficienti con i propri dipendenti.

Le aziende sopravvissute hanno tuttavia raggiunto, una certa stabilità che permette loro di rimanere operative, seppur a livello locale, da ormai quasi una decade. Se si prenderanno in considerazione le critiche, per non incombere nuovamente sugli errori del passato, e si seguiranno le direttive esposte nel prossimo paragrafo dall'associazione fondatrice, il Movimento Etica ed Economia, per sopperire alle lacune si potrà ampliare l'effettivo obiettivo del VIM che in parte è già stato raggiunto. Lo sviluppo dell'imprenditoria a livello dei giovani e la creazione di posti di lavoro nell'isola.

## **2.7 - Cosa si potrebbe fare per colmare le lacune e migliorare i risultati**

Nonostante il gran numero di difficoltà a cui si è dovuto e si deve tutt'ora far fronte, l'iniziativa del Villaggio Impresa nei Paesi del terzo mondo è un'esperienza per molti aspetti brillante ed entusiasmante, che in caso di successo affermato potrebbe aprire brillanti prospettive. Ampliare tale progetto ed estenderlo in un gran numero di paesi consentirebbe, infatti, lo sviluppo dell'imprenditoria giovanile e la creazione di un gran numero di posti di lavoro, oltre alla realizzazione di un processo d'industrializzazione secondo un modello originale basato sui principi etici. Inoltre il VIM consente la diversificazione dell'economia regionale con la trasformazione di materie prime disponibili localmente e contribuisce all'equilibrio dei bilanci nei confronti dell'estero (bilancia commerciale e dei pagamenti), grazie ad operazioni d'esportazione ecc.

Affinché tutto ciò diventi possibile è necessario che vengano prese in considerazione una serie di raccomandazioni da non scartare per evitare l'insorgere di problemi nuovi e sopperire alle lacune attuali:

- Innanzitutto è necessario conferire uno statuto giuridico chiaro agli organismi all'interno del Villaggio e rivedere anche il quadro legale che regola i rapporti tra essi e l'associazione fondatrice nonché con le aziende sponsor in Italia.
- Successivamente, visto le difficoltà di gestione di soggetti non adeguati, sarebbe opportuno far partecipare i giovani imprenditori a sessioni formative organizzate da istituti specializzati, focalizzate sui temi maggiori riguardanti l'amministrazione aziendale, l'organizzazione della pianificazione, della contabilità e della gestione finanziaria, della gestione risorse umane, del marketing, della leadership e delle dinamiche di gruppo.

- Oltre a ciò, sarebbe opportuno favorire l'istallazione di nuove attività all'interno del Villaggio Impresa, così da poter fruire dei vantaggi dell'aiuto reciproco, dell'incremento delle motivazioni, nonché delle sinergie e dell'integrazione. Come conseguenza di questo inspessimento delle relazioni sembra necessaria la creazione di un istituto di micro finanza, sotto forma di un fondo comune di credito e di risparmio che costituirebbe un grande aiuto per tutta la comunità e aumenterebbe il legame, troppo scarso, tra i vari imprenditori locali. Inoltre, la creazione di tale strumento avrebbe il doppio vantaggio di sollevare anche il Comitato Direttivo di "Ethique et Economie" dalle incombenze derivanti dalla gestione dei prestiti alle imprese.
- Insieme a un fondo di credito cooperativo, infine, si vede necessario dotare il management del VIM di un fondo destinato a soddisfare le esigenze delle imprese che ne fanno parte per favorire il rilancio di alcune attività (CMP MACANOSTRA, PASY) e l'immissione di nuove disponibilità nel fondo d'avviamento di alcune unità produttive.

In attesa che questi consigli si tramutino in realtà ci sono misure immediate da adottare per evitare il peggioramento dell'attuale situazione in cui versano alcune delle imprese del Villaggio. L'unico modo per portare un aiuto, che seppur temporaneo è fondamentale, è l'impegno delle associazioni e delle imprese impegnate nel progetto, le quali dovrebbero fornire una persona per assolvere le mansioni tecniche che i quadri e i dirigenti locali non sono in grado di gestire in autonomia. Oltre all'aiuto più volte ripetuto nella gestione finanziaria e nella tenuta dei conti, nonché al concepimento di una strategia di marketing per meglio far conoscere le imprese del VIM e i loro prodotti, tale soggetto dovrebbe avere anche un ruolo fondamentale nella creazione di network di relazioni così facilmente sottovalutate da parte degli imprenditori malgasci. Tali figure avrebbero lo scopo di rappresentanza delle organizzazioni facenti parte del Villaggio presso l'amministrazione pubblica (Regione, Comune, servizi periferici dei Ministeri

dell'Industria, del Commercio, dell'Artigianato e dello Sviluppo del Settore Privato) e presso le organizzazioni professionali (CNaPS, OSIE, Camera di Commercio, dell'Industria, dell'Agricoltura e dell'Artigianato), ciò al fine di assicurare la necessaria e tutt'ora poco sfruttata comunicazione tra le entità esterne e le imprese del VIM. Negli ultimi tre anni, alcuni di questi consigli sono diventati operativi e il governo malgascio stesso ha dato il via libera all'ampliamento del VIM con l'intento di diversificare l'economia regionale e migliorare l'equilibrio della bilancia commerciale con l'estero. Si sta inoltre rendendo sempre più concreto l'avvio e il supporto del credito cooperativo.

## **2.8 - Tra crescita e decrescita si cerca uno sviluppo umano sostenibile**

Quando un Paese sviluppato guarda verso il terzo mondo e verso i Paesi in via di sviluppo, molto spesso, ha la tendenza di erigersi come paladino della modernizzazione, indicando vie già percorse come soluzione a tutti i mali. Eppure se consideriamo ora l'attuale situazione dei Paesi occidentali indicare vie di sviluppo che portino alla nostra situazione attuale appare del tutto fuori luogo. Come evidenziato nel primo capitolo di questa tesi, la nostra corsa alla crescita illimitata, nel 2008 ha subito bruscamente una battuta d'arresto, che ha preso il nome di crisi finanziaria per poi espandersi a macchia d'olio in ogni settore dell'economia e dalla società. Dopo quattro anni sappiamo ormai tutti che non si può quasi più parlare di crisi, dato che per definizione questa non può essere uno stato patologico permanente, ma semplicemente dobbiamo prendere atto che la situazione in cui ci troviamo a vivere è inevitabilmente cambiata.

La modernizzazione deve essere concepita come un processo fisiologico di maturazione sana di una società che migliora progressivamente il proprio stato globale in termini di sviluppo sociale, politico ed economico, attraverso movimenti

che possono essere sia lineari che conflittuali. Ciò avviene aprendosi al nuovo, ad un mondo giovane, capace di energie fresche, desideroso di apprendere e di crescere e capace di rivitalizzare quanto di buono e di adeguato per sé ritiene vi sia. Tutto questo potrebbero essere iniziative come il VIM per l'Italia, nella misura in cui l'Italia può essere nelle sue eccellenze di propulsione per il Madagascar. Uno scambio alla pari tra nuove energie ed esperienze importanti, da cogliere e valorizzare sia negli aspetti positivi che nelle accezioni negative. Sulla base della condivisione di conoscenze prodotte insieme si può sfidare a testa alta questa nuova situazione economica globale. I traguardi da raggiungere sono la difficile rinascita per quest'Italia dalla sua striscia attuale di decadenza e la crescita per i Paesi sottosviluppati con il pericolo che possa avvenire senza sviluppo.

Non si può non sottolineare tuttavia, che ad ogni processo di modernizzazione seguono una serie di innovazioni e cambiamenti a tutto tondo, che per quanto riguarda i Paesi occidentali sono risultati costanti, ma non è detto debbano risultare perfettamente uguali per coloro che vanno ad affrontare per la prima volta questo fenomeno, poiché potrebbero comportare gravi danni anziché aiutare la società come:

- L'urbanizzazione, per la quale si verifica un progressivo e continuo abbandono delle aree rurali e delle attività agricole da parte della popolazione, che si concentra nei centri urbani con la loro conseguente espansione e crescita. Ma mentre le città nei Paesi occidentali erano poli di attrazione per l'industrializzazione, quindi collegati ad un'aspettativa di miglioramento lavorativo e qualitativo per la vita dei migranti, non può negarsi che in Africa, in Asia e in America Latina gli attuali fenomeni di urbanizzazione, seppur imponenti, non preludono alcuna modernità ma rispecchiano una disorganizzazione sociale preoccupante.
- L'espansione di una classe media, che porta con sé un'emancipazione degli strati più umili della società, la quale, a sua volta comporta una maggiore mobilità sociale e un allargamento della massa critica.



- Lo sviluppo e il potenziamento dello Stato in senso democratico con la strutturazione e il consolidamento di una struttura giudiziaria, amministrativa, di sicurezza, di sostegno sociale e incremento economico.
- Una maggiore organizzazione che comporta la realizzazione di ogni aspetto sociale.
- Un'accettazione della persone rispetto al gruppo.
- Un'ampia partecipazione da parte del popolo nella vita civile e politica dello Stato.
- Un allargamento del sistema educativo.
- Lo sviluppo di infrastrutture, di trasporti, nonché di mezzi di comunicazione di massa.
- Un aumento dello sviluppo economico e in parallelo un maggior utilizzo delle tecnologie soprattutto per quelle rientranti nella sfera delle ICT.

L'assunto di base che sostiene questi punti chiave dello sviluppo civile è che esistono una pluralità di percorsi di modernizzazione, tanti quanti sono le culture esistenti sul pianeta, che da questa pluralità possono nascere diverse eccellenze e che il processo non è dato una volta per tutte in senso deterministico. Una simile visione offre una possibilità di rinnovamento anche alle società più mature e già per molti aspetti con segni evidenti di decadimento.

## **2.9 – Conclusioni e introduzione agli strumenti necessari per lo sviluppo del VIM**

Fin dalla sua fondazione il Movimento Mondiale delle Scuole di Etica ed Economia ha avuto come finalità l'ideazione, la sperimentazione e la realizzazione di modelli di sviluppo da consegnare alla società civile e alle istituzioni per la loro successiva applicabilità su vasta scala. E' da questo impegno che sono nati i progetti come: i

Villaggi Impresa, lo Scambio di capacità imprenditoriali, la Mutua Fide Bank, “1%”-L’impresa strumento di solidarietà internazionale e molti altri. Tutti questi strumenti si affiancano in diversi modi al VIM. Ciascun progetto, infatti, pur godendo di completa autonomia è sempre dialetticamente connesso con tutti gli altri, partecipando all’unica idealità ispirata ad un’economia reale a servizio dell’uomo.

A conferma di quanto appena detto basti pensare che negli anni ’90 altre imprese oltre ai Magazzini Nico, destinavano in maniera del tutto volontaria, l’1% del fatturato per la realizzazione di progetti a scopo umanitario. Anche il micro credito, espresso nel prossimo capitolo dalla Mutua Fide Bank sono strumenti imprescindibili per la realizzazione di un Villaggio Impresa, nonché per consentire a una qualsiasi persona di buona volontà la possibilità di recuperare gli strumenti necessari per l’attuazione delle proprie idee. Lo stesso scambio di capacità imprenditoriali è uno strumento utilizzato nel caso di riferimento poiché i dipendenti del VIM hanno trovato supporto e formazione in Italia. Nel prossimo capitolo, verranno dunque analizzati in dettaglio tutti questi progetti, per capire che tipo di contributo essi possano apportare all’economia di solidarietà.



*Mahajanga, agosto 2007 – VIM Jean Paul II – Foto ricordo*

## Capitolo 3

### **Sostenibilità per tutti e formule anti crisi**

Il capitolo inizia con una presentazione del mercato e dei soggetti con le maggiori responsabilità verso un cambiamento futuro. Il capitalismo, fuori da ogni progettualità lungimirante, è stato portato alle sue ultime conseguenze promuovendo, parallelamente al processo di finanziarizzazione dell'economia, una politica consumistica spinta. Esplicando questo principi nei primi paragrafi, il capitolo si propone in seguito di spiegare e analizzare alcuni modelli di sviluppo reale dell'economia che, tramite uno studio portato avanti dai dottori commercialisti del Movimento di Etica ed Economia e da alcuni esponenti governativi, potrebbero scatenare un inversione di tendenza. Ogni strumento che verrà analizzato ha come obiettivi: sostenere la ripresa economica interna e favorire lo sviluppo umano ed economico nei diversi Paesi del mondo, con particolare attenzione a quelli che vengono comunemente definiti Paesi in Via di Sviluppo.

Per tale motivo, pur nella loro autonomia, questi strumenti sono strettamente collegati all'esempio dei Villaggi-Impresa, poiché affiancandosi l'un l'altro potrebbero dar vita a un processo di economia reale autonomo e in grado di sopperire ai bisogni reali delle popolazioni locali o limitrofe rispetto agli ambienti di riferimento. Il lavoro che vado a riportare dunque, sono una serie di progetti, in corso d'opera e in fase di sperimentazione che sono al vaglio dei maggiori esperti di economia il cui fine ultimo è quello del sostegno alla crescita economica interna e allo sviluppo internazionale. Tra essi il più rappresentativo resta la De-Tax presentata come disegno di legge, alla Camera dei Deputati, il 28 dicembre 2001 dall'allora Presidente del Consiglio dei Ministri (Berlusconi) e il suo Ministro dell'Economia e delle Finanze (Giulio Tremonti).

### **3.1 – Il mercato**

Prima di iniziare una qualsiasi riflessione sulla responsabilità sociale e su come questa possa rivelarsi fondamentale per le decisioni globali future e per uscire dalla crisi economica che attanaglia il pianeta è bene fare qualche considerazione sul mercato e sui soggetti che dovranno assumersi la responsabilità delle decisioni. Partendo dal mercato, inteso quale luogo in cui si esercita la libera economia o economia d'impresa, bisogna come primo punto sottolineare che esso è di per sé un'entità neutra, la cui accezione positiva o negativa dipende dai soggetti che agiscono nel suo spazio. Ne deriva che il mercato non è un soggetto attivo per se stesso e non può trovare in sé la propria legittimazione, ma si determina per l'azione degli attori cercando di soddisfare i bisogni umani. Per tale motivo, affinché tutte le funzioni del mercato siano accessibili e utilizzate in modo corretto, soprattutto nel rispetto dell'altrui libertà, si necessitano delle regole.

Come esplicitato nel primo capitolo: nell'attuale situazione la regolamentazione è una questione improcrastinabile, tanto più che il mercato mondiale nella sua odierna dimensione è un oggetto completamente nuovo nella storia dell'umanità, non ancora sufficientemente compreso. Per modernizzare e prospettare una qualsiasi nuova soluzione a quanto fatto fin'ora, tuttavia, bisogna aver chiaro quale sia lo spazio da riservare al mercato e definirne gli attori e le responsabilità, da cui possono successivamente nascere le regole. Nonostante gli sforzi fatti negli ultimi decenni, il mercato non è diventato uno spazio totalizzante, ossia non è in grado di soddisfare tutte le categorie di beni di cui l'uomo necessita. Inoltre alcuni di questi beni non possono assolutamente diventare oggetto di negoziazione: in particolare i diritti inalienabili preordinanti, che hanno attinenza con la dignità umana e le libertà collegate. Lo stesso essere umano, essendo il soggetto per eccellenza del mercato, non può diventarne oggetto.

La necessaria salvaguardia del suo primo attore implica che l'etica sia intrinsecamente connessa allo sviluppo del mercato stesso. A essa spetta il compito di

perfezionare e preservare la priorità del fine ultimo del gesto economico, il cui scopo è la produzione, la distribuzione e il consumo di beni e servizi con il minimo mezzo ed il massimo utile. I regolatori primari dovranno, pertanto, essere tutti quei valori che l'etica implica e che esaltano l'uomo nella sua integralità, salvaguardando la libera concorrenza tra esseri liberi, per dare stimolo alla creatività e all'intelligenza, trovando al contempo la trasparenza, la lealtà, la fiducia e la conoscenza nella giustezza e nella veridicità dell'informazione.

Ogni partecipante al mercato, dal canto suo, dovrà farsi garante dei valori e delle norme in relazione al proprio ruolo, a protezione dello spazio di buon negozio e di libera affermazione.

Il consumatore, se fuori da un'ottica meramente consumistica, può avere un peso determinante nella regolamentazione, prediligendo una produzione socialmente utile e sostenibile, nonché eticamente corretta, optando così tra consumo e risparmio.

L'imprenditore, in quanto soggetto capace di organizzare uomini e mezzi al fine della produzione di beni e servizi, non deve mai dimenticare che gli stessi sono a servizio e beneficio dell'uomo. La responsabilità di questo soggetto è duplice: da un lato legata all'ambito di produzione, dall'altra al prodotto. Nel primo ambito egli si vedrà tenuto a preservare la dignità umana delle persone che partecipano nella realizzazione dell'impresa al suo fianco, a garantire il giusto compenso per il lavoro svolto e dovrà anche massimizzare, secondo un ottica di efficacia ed efficienza, un uso razionale delle risorse e dei mezzi nel rispetto dell'ambiente; nel secondo ambito l'imprenditore dovrà assumersi anche una responsabilità su quanto produce in quanto moralmente lecito.

Parlando di regolamentazione del mercato, va in ogni caso ribadita la responsabilità della struttura finanziaria nelle sue diverse emanazioni. In particolare i soggetti bancari dovrebbero ritornare al loro compito primario di ausilio allo sviluppo dell'economia reale e di salvaguardia del risparmio.

Infine vanno citati tutti coloro che dal mercato sono in un modo o nell'altro esclusi per via di limitazioni tecniche, economiche o sociali. In un mondo sempre più

interconnesso ed interagente, l'esclusione e la conseguente povertà incombono come bombe a orologeria sulla stabilità sociale: la deflagrazione potrebbe avvenire ovunque e in qualsiasi momento, spandendo effetti nefasti ovunque e venendo a minare drammaticamente la condizione essenziale per garantire una pacifica convivenza.

### **3.2 - I manager socialmente responsabili**

Nel pieno del boom economico degli anni Ottanta se si chiedeva a un giovane italiano cosa volesse fare da grande, c'era una discreta possibilità che rispondesse il calciatore, il dentista o l'imprenditore. L'accostamento delle tre professioni in risposta a una domanda sul proprio futuro sarebbe sembrata quanto mai improbabile per un ascoltatore fuori dalle logiche dell'epoca e del luogo, ma non per i padri di quei giovani che sarebbero stati fieri dei figli che miravano ad un mestiere che avrebbe garantito per definizione enormi profitti e, nell'immaginario collettivo, persino con poca fatica.

Era già l'inizio della decadenza. Erano già stati confusi i fini con i mezzi. Il lavoro non serviva più per concretizzare e esplicitare il proprio talento, opportunamente formato e allenato da mettere a servizio del bene comune, il cui merito sarebbe stato riconosciuto anche da un giusto compenso, ma la professione è divenuta un blasone sociale da procacciarsi a qualsiasi costo. L'unico scopo è divenuto quello di ottenere un alto tenore di vita, meglio se raggiunto con poco impegno e con il minor dispendio possibile in termini di apprendimento. E' superfluo aggiungere che la responsabilità di tutto questo ricade nella maggior parte delle volte sui padri, che nel migliore dei casi desideravano evitare di far patire ai figli le privazioni patite da loro in passato, nella peggiore delle ipotesi, invece, erano essi stessi nella loro attuale situazione di prosperità dimentichi di quei valori che avevano riscattato dalle precedenti difficoltà, i quali si identificavano: nell'impegno costante, nella passione, nell'onestà, nel senso

di sacrificio e nel concreto dell'utilità sociale del proprio operato. A distanza di una generazione, qualora si interrogassero noi giovani sul nostro futuro lavorativo, la nuova professione ambita era fare il manager, magari in campo finanziario.

Che cosa significhi fare il manager non è del tutto chiaro, spesso nemmeno a coloro che lo sono già per professione, ma l'andamento istauratosi e le situazioni verificatesi mettono in evidenza come questo ruolo sia stato progressivamente svuotato dei requisiti essenziali e della responsabilità che implica. Il manager dovrebbe essere colui che, coerentemente con le politiche di sviluppo definite dalla proprietà, viene delegato a dirigere e amministrare l'impresa. Il fatto che debba gestire proprietà altrui non lo solleva dalle responsabilità, anzi ne aumenta il carico. Infatti, dovrà farsi contemporaneamente latore degli interessi dei titolari del diritto e garante della tutela dell'impresa, intesa come insieme di uomini e di mezzi e, in quest'ambito, esplicitare il proprio ruolo, che in sostanza è riassunto nel riuscire a prendere le giuste decisioni per massimizzare ogni interesse in gioco. E' chiaro dunque che, in quest'ottica, oltre a perseguire l'obiettivo economico sono richieste a queste figure tutta una serie di doti non usuali quali: conoscenza, competenza tecnica, capacità organizzativa, intelligenza, flessibilità, creatività, capacità decisionale, coerenza, capacità relazionali, autorevolezza, leadership<sup>34</sup>.

Tutte queste doti possono trovare la loro più piena espressione all'interno di una coscienza etica fortemente radicata. Infatti, in una simile prospettiva di primato della persona, il manager potrà al contempo realizzare la massima espressione di sé e dei propri talenti, ricavandone la più grande soddisfazione in termini di realizzazione, e il maggior utile per l'impresa stessa, intesa essenzialmente come entità sociale. Frequentemente, soprattutto in Italia e in particolare per le piccole medie imprese o in gruppi anche di grandi dimensioni, ma di matrice familiare, avviene che la proprietà rivesta anche il ruolo manageriale, talvolta non avendone competenza. Tuttavia non sono né il "diritto di nascita", né la fama o la preparazione in università prestigiose che fanno di un manager una figura chiave per l'impresa, ma sono le qualità

---

<sup>34</sup> Costa G., Gianecchini M., 2009, Risorse Umane: persone, relazioni e valore. Seconda edizione. McGraw-Hill, Milano.



intrinseche dell'individuo precedentemente citate che dovrebbero far riflettere su chi è più adatto a condurre un'azienda e ad affrontare tale responsabilità sociale.

La piccola media impresa per le sue dimensioni contenute può diventare un corpo sociale effettivo, nel quale trovano spazio lo spirito imprenditivo e la valorizzazione dei talenti, soddisfacendo bisogni essenziali di realizzazione della persona nel lavoro. Fuori dalle logiche della gerarchia burocratica e dell'anonimato delle grandi aziende, si rendono possibili i rapporti veri tra gli individui che condividono lo stesso ambiente. Ciò genera l'interscambio, facilita la partecipazione attiva e l'apporto collaborativo a tutti i livelli. Naturalmente affinché sia possibile questo, c'è bisogno della figura di un imprenditore capace di motivare e guidare i suoi collaboratori esaltandone al contempo le doti e le caratteristiche. Un simile rapporto richiede fiducia e stima reciproche e un rispetto direttamente proporzionale alla responsabilità da ciascuno dimostrata nell'espletare il proprio compito.

Tale tipo di impresa è tipicamente meritocratica: la gratificazione per un lavoro ben fatto e la sanzione per una mancanza nel proprio ruolo sono comportamenti all'ordine del giorno. Un corpo di piccole o relativamente piccole dimensioni manifesta, inoltre, una flessibilità adeguata al mercato moderno e allo stesso tempo offre la possibilità di rimanere legati al territorio dal quale prende vita, evitando logiche di sfruttamento e delocalizzazione. La stabilità non esclude l'apertura al mondo, anzi la incentiva per la fiducia e la sicurezza che porta con sé e si può manifestare con una partecipazione scaturita attraverso la costruzione e l'utilizzo di reti valoriali, all'interno delle quali la concorrenza si esplica in competizione leale e collaborazione fattiva.

La crisi attuale sta mettendo a dura prova l'industria mondiale e le vittime maggiori si sono già contate all'interno dei grandi gruppi industriali; il nuovo scenario permette una situazione unica per intraprendere un cambiamento epocale verso un dimensionamento dell'economia a misura umana. La piccola media impresa con l'apporto dei manager socialmente responsabili ed ispirata a quei rapporti di solidarietà che spesso solo la gestione familiare conosce, ben si inserisce in questo potenziale di cambiamento.

### **3.3 – I modelli di sviluppo reale**

Molti sono i progetti di responsabilità sociale che potrebbero cambiare l'attuale andamento macro economico dei mercati mondiali. Ciascuno di essi pur nella sua completa autonomia è sempre connesso in modo dialettico e intrinseco agli altri, partecipando all'unica idealità ispirata ad un economia reale a servizio dell'uomo. A tutt'oggi la sperimentazione e la realizzazione di modelli da consegnare alla società civile e alle istituzioni per la loro successiva applicabilità su vasta scala è la finalità di moltissimi enti e organizzazioni economiche tra cui, in primis, il Movimento Mondiale delle Scuole di Etica ed Economia. A ognuno di essi tuttavia, è sempre bene affiancare un'opera di sensibilizzazione e formazione costante attraverso strumenti universitari, corsi permanenti, seminari, convegni, pubblicazioni, siti internet e moltissimi altri strumenti che possano colpire efficacemente l'opinione pubblica di popoli ormai pronti per l'impegno nel sociale.

#### **3.3.1 – “1%” La De-Tax**

La de-tax è un progetto ambizioso, di cui è stato redatto il disegno di legge durante l'ultimo governo Berlusconi, ma non è stato approvato in parlamento, il cui fine è quello di trasferire risorse dai consumatori alle persone che ne hanno maggiore necessità e bisogno, trasformando gli acquisti dei singoli in investimenti per lo sviluppo. Il meccanismo della de-tax è piuttosto semplice. Un imprenditore potrà informare i clienti che l'1% del prezzo delle merci che essi acquistano verrà destinato al finanziamento di iniziative etiche nelle aree meno sviluppate del pianeta. Lo Stato, per parte sua, rinuncerà a tassare quell'1%. Secondo il governo italiano, la caratteristica fondamentale della de-tax risiede nel carattere «cristiano e liberale» della proposta, da contrapporre alle misure «coercitive e stataliste» avanzate dalla

sinistra. La De-Tax, infatti, anziché imporre trasferimenti obbligatori dai ricchi ai poveri del pianeta, si limiterebbe a fornire un incentivo fiscale alla erogazione spontanea di fondi.

Essa si basa su tre elementi fondamentali:

1. Questo strumento riguarda i consumi di beni e di servizi a prescindere dalla loro tipologia e viene attuato esclusivamente nella fase di distribuzione, dall'operatore economico al consumatore finale. Questo è il motivo principale per cui la De-Tax non crea inflazione, ma dà la possibilità al consumatore finale di compiere una scelta "etica" nel momento in cui predilige un prodotto che risponde a determinate caratteristiche valoriali o un fornitore che dimostri di essere sensibile verso lo sviluppo compatibile del pianeta. Non ha l'effetto di diminuire la propensione ai consumi e neppure di aumentare i prezzi poiché è una vera e propria de-tassazione.
2. Non è uno strumento impositivo ma si basa sulla libertà di scelta che scaturisce dall'assunzione di responsabilità da parte sia dei consumatori che degli operatori economici. E' indirizzata sia a favorire lo sviluppo, sia ad orientare i consumatori coscienti di ciò che è giusto acquistare.
3. Gli Stati non percepiscono il gettito sull'1% dello sconto, ma possono favorire il finanziamento di numerosi progetti e iniziative orientate allo sviluppo, i cui fondi transitano direttamente dalle imprese ai destinatari finali. A ciò, le nazioni potrebbero anche applicare politiche fiscali che incentivano il trasferimento di queste disponibilità a fondi gestiti attraverso commissioni tecniche interne e di proprietà statale.

Affinché tale strumento possa trovare un naturale ed efficace utilizzo è necessario che oltre ai produttori ed ai consumatori collaborino alla sua diffusione anche: i comitati, le associazioni, l'onlus<sup>35</sup>, le ONG<sup>36</sup> deputati alla diffusione e alla garanzia, nonché

---

<sup>35</sup> Nell'ordinamento italiano l'espressione organizzazione non lucrativa di utilità sociale, meglio nota con l'acronimo ONLUS, indica una categoria tributaria alla quale, secondo l'art. 10 del d.lgs. 4 dicembre 1997, n. 460,

all'attuazione dei progetti favorendo la sensibilizzazione e il coinvolgimento dei consumatori. Contemporaneamente l'operatore economico trarrà il massimo beneficio dalla visibilità che deriva dalla realizzazione di un progetto come la De-Tax e dalla fidelizzazione della propria clientela. Inoltre grazie al fenomeno della globalizzazione, gli strumenti tecnologici attuali, permetterebbero la creazione e la visibilità di una rete di solidarietà planetaria. Tale strumento è al contempo un mezzo di solidarietà per i paesi occidentali e contemporaneamente potrebbe nascere come strumento di assistenza per quelli in via di sviluppo.

Come visto nel precedente capitolo, una delle primissime aziende a privarsi del 1% del fatturato fu la Magazzini Nico. Oggi invece, a destinare a progetti umanitari una parte del fatturato tra le aziende di maggior livello si può annoverare la Piaggio. Ma la differenza tra quanto fatto da queste aziende e la De-Tax così come è stata proposta al governo sta per l'appunto nella de-tassazione di quell'1% di fatturato. A tutt'oggi se un'azienda decide di annoverare parte delle sue entrate per azioni di corporate social responsibility, su quelle cifre, grava comunque la pressione fiscale del 55%, o se c'è, qualche esenzione è piuttosto lieve. Ecco quindi il motivo per cui la De-Tax sarebbe stata un'iniziativa pertinente. E' altrettanto vero che alcune delle obiezioni che, saranno presentate nei prossimi paragrafi, sull'approvazione del disegno di legge hanno avuto un riscontro pertinente nella pratica.

### **3.3.2 - Sintesi dello studio del Professor Ferruccio Bresolin sugli effetti applicativi della De-Tax**

Posto che soltanto il 10% dei consumatori italiani aderisca ai progetti da finanziare attraverso la De-Tax

---

appartengono determinati enti di carattere privato, anche privi di personalità giuridica, i cui statuti o atti costitutivi rispondono ai requisiti elencati nello stesso articolo. L'appartenenza a tale categoria attribuisce la possibilità di godere di agevolazioni fiscali.

<sup>36</sup> Le organizzazioni non governative, in sigla ONG, in Italia sono delle particolari ONLUS che concentrano la loro attività nella cooperazione allo sviluppo e che sono riconosciute dal Ministero degli esteri ed inserite in una specifica lista.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1% sul 10% dei consumi</li> </ul>	730,00 milioni di Euro
<p>Posto che lo Stato escluda dalla base imponibile, ai fini delle imposte dirette, la percentuale di sconto da destinare ai progetti di solidarietà, come confermato dalle Risoluzioni Ministeriali già emesse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con profitti lordi mediamente del 5% e un'imposta media tendenziale del 33% si avrà un mancato introito per:</li> </ul>	12,00 milioni di Euro
<p>Posto che lo Stato escluda dalla base imponibile ai fini IVA la percentuale di sconto da destinare ai progetti di sostenibilità, come da precedenti Risoluzioni Ministeriali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con l'IVA media sui consumi al 15% si avrà un mancato introito di:</li> </ul> <p>Posto che lo Stato conceda un credito d'imposta all'Operatore Economico (O.E.) che applica la De-Tax.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevedendo un credito d'imposta del 3,35%</li> </ul>	109,50 milioni di Euro
<p>Ne deriverebbe un costo complessivo per</p>	24,50 milioni di Euro

le casse dello Stato pari a:	Totale costo: 146,00 milioni di Euro
------------------------------	--------------------------------------

Dalla comparazione fra il costo che verrebbe a gravare sulle casse dello Stato, anche in termini di mancati introiti, e le risorse da destinare alla crescita economica interna e allo sviluppo internazionale, risulta un saldo positivo cinque volte superiore al normale. Rapporto tra Fondi per lo sviluppo e costo per lo Stato  $730/146 = 5/1$ .

### **3.3.3 - Costi e benefici del progetto De-Tax**

Se il disegno di legge dovesse un giorno essere approvato, l'Italia, nonché gli Stati che si impegnerebbero in tal fine non percepiscono le imposte dirette ed indirette sull'1% dei consumi indirizzati allo sviluppo. Tuttavia, al contempo, viene favorita una politica nazionale e internazionale di trasferimento di risorse, dai consumi agli investimenti.

Gli operatori economici rinunciano all'1% dei propri ricavi, tuttavia tale rinuncia è indirizzata ad elemento promozionale verso la clientela. Inoltre, non essendo soggetta ad alcuna imposta diretta ed indiretta, comporta un costo molto inferiore all'1%. Una volta aderito al progetto, gli operatori economici potranno annoverare tale costo tra quelli dedicati alla pubblicità e, allo stesso tempo, si vedranno coinvolti in un programma di sviluppo mondiale il cui successo dipenderà principalmente dai meccanismi nazionali e internazionali attivi. Non bisogna dimenticare che le imprese che si assumono tale responsabilità avranno inoltre un ruolo di responsabilità sociale come strumenti di solidarietà internazionali.

Ai consumatori viene chiesto di scegliere aggiungendo alle loro normali preferenze e percezioni un elemento ulteriore: la destinazione di una parte del loro consumo allo sviluppo. L'obiettivo principale è quello di far prendere coscienza che, mentre una parte dell'umanità può consumare, la maggioranza è priva di tale possibilità, fin'anche dei mezzi fondamentali di sussistenza.

Infine i Paesi in via di sviluppo possono contare su una nuova forma di finanziamento orientata allo sviluppo. Allo stesso tempo potranno godere di nuove opportunità dovute alla sensibilizzazione dei consumatori e alla nascita di numerose nuove piccole e media imprese idonee a concretizzare lo sviluppo.

### **3.3.4- Dubbi e perplessità sulla De-Tax**

Molti sono i dubbi e le questioni sorte intorno all'incentivo fiscale offerto dalla De-Tax e dalla sua efficacia a livello di economia reale. La stessa Commissione europea<sup>37</sup>, è stata uno dei maggiori obiettori del progetto e fu sicuramente l'ente governativo che maggiormente contribuì alla sua bocciatura. Essa, infatti, ha sostenuto la tesi e le obiezioni dicendo che non c'è alcun motivo apparente per il quale una qualsiasi impresa dovrebbe accollarsi gli oneri che derivano sia dai costi, ma anche dalle opportunità offerte dal progetto. Tali punti sono stati sostenuti evidenziando il fatto che, nonostante l'esenzione fiscale, le imprese incorrerebbero comunque in un calo del fatturato dell'1% che in termini di margini di profitto potrebbe risultare anche dieci volte più grande. A tali perplessità sollevate dalla Commissione, Tremonti e i sostenitori dell'idea risposero tentando di controbattere, che l'incentivo etico derivante dal progetto avrebbe fornito un impulso espansivo ai consumatori provenienti dai Paesi più ricchi e sviluppati in termini di acquisto, pertanto la sottrazione di tale quota di fatturato sarebbe stata recuperata grazie a un conseguente aumento della capacità di vendita.

---

<sup>37</sup> La Commissione europea è una delle principali istituzioni dell'Unione europea, suo organo esecutivo e promotrice del processo legislativo. È composta da un delegato per stato membro: a ciascun delegato è tuttavia richiesta la massima indipendenza dal governo nazionale che lo ha indicato. La Commissione rappresenta e tutela gli interessi dell'Unione europea nella sua interezza; avendo il monopolio del potere di iniziativa legislativa, propone l'adozione degli atti normativi comunitari, la cui approvazione ultima spetta al Parlamento europeo e al Consiglio dell'Unione Europea; è responsabile inoltre dell'attuazione delle decisioni politiche da parte degli organi legislativi, gestisce i programmi UE e la spesa dei suoi fondi.

Le obiezioni che effettivamente possono essere rivolte all'idea, tuttavia, non riguardano l'efficacia o meno dell'incentivo fiscale, poiché le aziende potrebbero facilmente trovare più modi per aderire a tale progetto, inizialmente pensato dalle Scuole di Etica ed Economia. Il problema principale sta nel fatto che molti Paesi, tra cui l'Italia in primis, non godono dei giusti controlli anti-frode e il loro finanziamento è tutt'altro che efficace; pertanto la De-Tax potrebbe mostrare tutti i caratteri di un ulteriore «porta d'ingresso» per le frodi e gli evasori fiscali. Un'impresa che, fingendo di donare l'1% del fatturato decidesse in realtà di tenerlo per sé, godrebbe infatti di un «risparmio fiscale» in grado di aumentare i margini di profitto di vari punti percentuali. A sostegno di questo scenario di corruzione e decadenza è arrivata infine la proposta del governo italiano che per la copertura della perdita di gettito derivante dalla De-Tax si attinga dai fondi destinati alla cooperazione internazionale. E' dunque quasi un bene che tale proposta non sia stata accettata dal Parlamento nei modi in cui è stata disegnata dal governo Berlusconi, poiché i Paesi in Via di Sviluppo ne sarebbero stati doppiamente danneggiati con la perdita del fondo e con il proliferare di comportamenti devianti ed opportunistici.

### **3.3.5 – Mutua Fide Bank**

La Mutua Fide Bank (MFB) è un'iniziativa, che si basa su un progetto di solidarietà internazionale, il cui fine è quello di avvicinare i Paesi occidentali industrializzati con quelli in via di sviluppo. Essa non è un semplice istituto di credito o una banca, ma piuttosto una rete mondiale. E' creata e organizzata attraverso un programma software, messo appunto dal Movimento Mondiale delle Scuole di Etica ed Economia e successivamente, dato a disposizione di tutte le istituzioni che il cui scopo e la volontà è quella di creare nei Paesi in via di sviluppo, ma anche in quelli già avanzati e industrializzati, uno strumento:



- In grado di garantire il microcredito.
- Di fiducia, per facilitare e promuovere gli scambi di beni e servizi tra le persone meno abbienti.

Questa idea, rientra nel complesso di proposte volte ad uno sviluppo sostenibile ed equilibrato del pianeta, concentrandosi contemporaneamente sulle fasce povere della popolazione e sulla loro crescita economica. Il progetto trova la sua realizzazione completa in quattro fasi:

1. La prima consiste nella costituzione di un comitato promotore;
2. Successivamente si dà l'avvio alla sperimentazione e alla concessione delle autorizzazioni previste dai differenti governi e diritti di riferimento locale.
3. Iniziando ad operare, anche sotto forma di consorzio di garanzia, con il passaggio di tutte le attività attraverso istituti di credito interni.
4. Con la nascita di una o più strutture di microcredito.

Con il termine Mutua Fide Bank si fa riferimento, inoltre, ad un progetto di sviluppo chiamato Banca Mondiale dei Popoli il cui obiettivo, per l'appunto, è finalizzato alla creazione di strutture di microcredito, la maggior parte destinata agli individui più poveri, ma non privi di capacità delle diverse comunità mondiali. Affinché si possa utilizzare tale progetto in maniera consona ed efficace, è necessario che vengano poste delle garanzie: a livello personale, verso l'impegno del finanziamento e verso la struttura del microcredito locale; a livello economico, tra debitore e creditore, poiché vige la formula del microcredito "assicurato" e dal lato internazionale, a garanzia del grado di solvibilità complessivo nella struttura locale. Questo ultimo punto ha la necessità di permettere ai "fondatori" e finanziatori internazionali di scegliere e di indirizzare i propri fondi alla struttura più virtuosa. Tutto ciò facilita gli investimenti privati e crea le premesse per un'economia meno dipendente dalla finanza internazionale. Il progetto propone ai fondatori "l'interesse" al miglioramento delle

condizioni di vita degli indigenti, anziché il mero interesse per le rendite ed i dividendi. I finanziamenti a microcredito infatti hanno come scopo primario quello di retribuire il lavoro degli operatori nelle strutture locali.

Le risorse per la Mutua Fide Bank sono raccolte in un minimo di cento euro e in multipli di tale cifra, cifre che vengono interamente destinate alla progettualità. Inoltre, come per la 1% de-tax, si rende possibile la sensibilizzazione delle persone verso un nuovo modo di intendere la vita di relazione e la solidarietà, ovvero verso la responsabilità sociale estesa a livello globale.

### **3.3.6 - La base d'ispirazione: il modello Grameen Bank/Yunus**

Il progetto MFB si ispira all'idea originale del Modello Grameen Bank (in bengalese: গ্রামীণ ব্যাংক ovvero banca del villaggio), ossia alla concessione di microcredito sull'onore a persone povere mancanti di garanzie materiali. La Grameen si occupa in particolar modo dell'India e del Bangladesh, fu fondata da Muhammad Yunus<sup>38</sup> nel 1976, è stata la prima banca dei poveri. Il sistema si basa sull'idea che i poveri abbiano attitudini e capacità imprenditoriali sottoutilizzate e sulla fiducia. La Grameen Bank oggi ha 1.084 filiali in cui lavorano 12.500 persone. I clienti in 37.000 villaggi sono 2.100.000, per il 94 per cento donne. L'organizzazione non è in perdita: il 98 per cento dei prestiti viene restituito. La banca, inoltre, raccoglie depositi, fornisce altri servizi, e gestisce varie attività economiche finalizzate allo sviluppo, tra cui società commerciali, telefoniche e nel settore dell'energia. All'organizzazione e al suo fondatore, Muhammad Yunus, è stato congiuntamente attribuito il Premio Nobel

---

<sup>38</sup> Muhammad Yunus (Chittagong, 28 giugno 1940) è un economista e banchiere bengalese. È ideatore e realizzatore del microcredito moderno, ovvero di un sistema di piccoli prestiti destinati ad imprenditori troppo poveri per ottenere credito dai circuiti bancari tradizionali. Per i suoi sforzi in questo campo ha vinto il premio Nobel per la pace 2006. Yunus è anche il fondatore della Grameen Bank, di cui è stato direttore dal 1983 al 2011<sup>[1]</sup>.

per la Pace nel 2006, "per i loro sforzi diretti a promuovere lo sviluppo economico e sociale dal basso".

La Mutua Fide, tuttavia, differisce significativamente su alcuni punti chiave:

- Si basa su un sistema automatico di trasparenza attraverso al rete;
- I fondi provengono dalla società civile e non dal mercato, quindi, si interrompe il rapporto "capitalista-utilizzatore", riportando il denaro e il credito alle origini del sistema economico e così favorendo la crescita dell'economia reale;
- In relazione alla concessione del credito il Progetto presuppone la distinzione tra attività di assistenza e attività di sviluppo. Per le prime si deve intendere tutto ciò che concerne la cura e il soccorso della persona in ambito nutrizionale, sanitario, di istruzione e di rispetto delle libertà fondamentali dell'uomo. Per incontrare le necessità dei meno abbienti in questo ambito non può imporsi su di loro il credito con obbligo della restituzione del capitale e i corrispettivi interessi, ma deve operare la gratuità della donazione. Per quanto riguarda le attività di sviluppo, invece, la definizione riguarda tutto ciò che può realizzare la produzione di beni e servizi capaci di soddisfare i bisogni umani. E questo è l'ambito in cui il credito e la restituzione dei capitali deve essere applicato in maniera capitalistica anche nei confronti delle fasce povere della popolazione, anche se tale metodi dovranno avere condizioni privilegiate e limiti prestabiliti invalicabili;
- Conseguentemente a quanto definito, il capitale prestato sarà periodicamente adeguato alle modificate condizioni di sviluppo del Paese interessato in modo che l'inflazione o la deflazione della moneta non comporti effetti discorsivi nei confronti dei beneficiari. Nell'ipotesi di calamità, se i beni oggetto di finanziamento vengono distrutti o presi, non ci dovrà essere la restituzione coatta. Né in analoga situazione di emergenza umanitaria sarà oggetto di restituzione il prestito contratto per la sopravvivenza;

- In assenza di uno Stato o comunque di un potere centrale capace di welfare o di forme di tutela assicurativa sul credito, non è prevista la responsabilità collettiva della restituzione del prestito in caso di insolvenza individuale.

### **3.3.7 – La semplificazione pratica del progetto**

Se il cliente è un operatore economico (*card oro*) che chiede un finanziamento pari a 100, sottoscriverà un apposito documento nel quale verrà iscritto un debito di 200 e un contestuale deposito di 100, a garanzia di future operazioni di debito (per un importo massimo di 200) che egli potrà attuare con altri operatori economici appartenenti al circuito, per acquisti nell'esercizio della propria attività.

Se il cliente è un semplice consumatore privato, non un esercente d'attività d'impresa (*card verde*) che chiede un finanziamento pari a 100, sottoscriverà un apposito documento nel quale verrà iscritto un debito di 200 e un contestuale deposito di 100, a garanzia di future operazioni di debito che egli potrà attuare per acquisti di beni da consumare. Nell'ipotesi che il tasso di interesse, mediamente applicato da altri istituti sia pari al 10% annuo, la MFB applicherà invece il 5% sul debito di 200, e il tasso passivo del 2,5% sul deposito di garanzia di 100.

La struttura fin qui descritta sull'affidamento dei fidi permetterà di ottenere tali risultati:

1. La disponibilità di moneta per 100 e interessi annui di 10 (contabilizzati sul monte  $200 \times 5\%$ );
2. Interessi passivi per la MFB di 2,5 (contabilizzati sul monte  $100 \times 2,5\%$ ) da liquidare all'operatore economico o al consumatore sul deposito di garanzia di 100;
3. Per differenza, un costo per il cliente di 7,5 anziché 10 come sostenuto in altri istituti;

4. Disponibilità di credito verso altri operatori detentori della *card oro*, o verso il proprio fornitore che possiedono la *card verde*, per 200. Il pagamento è garantito dalla banca per 100, corrispondente al 50% dell'importo del credito concesso.

### **3.4 – La solidarity card**

Vista l'attuale situazione economica planetaria, integrata con la possibilità di dar piede a progetti sia d'assistenza che di sviluppo, la Mutua Fide Bank può trovare attuazione pure nei Paesi occidentali e i fondi di rischio della struttura di credito possono essere raccolti anche col sistema 1%. Non è utopia ipotizzare l'intervento di una fondazione o di un'istituzione votata all'assistenza che, raccogliendo progressivamente i fondi necessari alla struttura del credito riesca a distribuire eventuali utili del sistema creditizio alle persone bisognose.

Ne potrebbero nascere delle *solidarity card*, un'interpretazione innovativa in senso solidaristico delle carte di credito, unitamente ad una moderna ripresa del concetto di “libretto della spesa” del tempo passato. Il “libretto della spesa” è stato in alcuni Paesi, fino alla fine degli anni Sessanta, un particolare legame tra la gente e il negozio locale. Si trattava di un vero e proprio libro, nel quale, generalmente a matita venivano annotati i rapporti di credito e debito tra il negoziante e il proprio cliente, con la regolazione del saldo a periodi prestabiliti. Il valore aggiunto di tale strumento consisteva nel fatto che non era applicabile esclusivamente ai generi alimentari, ma a agli inizi della seconda metà del Ventesimo secolo era utilizzato anche per procurarsi le suppellettili domestiche necessarie.

I tempi sono cambiati e la finanziarizzazione dell'economia ha fatto scomparire simili pratiche fondate sul rapporto fiduciario, sull'onore delle persone e sulla parola data. Il processo di degrado del sistema è stato accelerato dall'uso improprio e sconsiderato di alcune tecnologie, ma non è troppo tardi per rivalutare tali strumenti in modo

sostenibile anche in una società dove il centro commerciale e il supermercato hanno quasi completamente trasformato il sistema distributivo e hanno pressoché eliminato la conoscenza diretta tra fornitore e cliente.

### **3.5 – Gli effetti negativi del microcredito in ottica di sostenibilità**

Oltre a tutti gli effetti citati sul microcredito e le iniziative sociali dedicate a tal fine, è doveroso indicare che il discorso non è, purtroppo, così semplicistico: le discussioni costruite attorno all'alto tasso d'interesse e, più in generale, all'auto sostenibilità del microcredito sono spesso altamente critiche. Nella maggior parte dei casi si rimprovera la tendenza ad eleggere a priorità l'auto sostenibilità, con il rischio di mettere in secondo piano attività più utili e più vicine ai beneficiari. Nei progetti come la Mutua Fide Bank o la Grameen viene spesso posta al centro dell'iniziativa di microcredito la sostenibilità dell'impresa stessa: si tende a cercare un target "più affidabile", giungendo così a tradire la premessa del sostegno alle fasce meno abiette della popolazione.

La conseguenza di ciò è la necessità di estendere il numero di prestiti accordati, aumento che rischia di andare a scapito della qualità delle iniziative e, soprattutto, a scapito della capacità di accompagnare questi crediti con le necessarie azioni di sostegno come: la formazione iniziale e il sostegno in itinere. Inizialmente le attività di micro finanza erano nate all'interno di progetti di sostenibilità molto ampi, dediti allo sviluppo e comprendenti diverse attività come formazione e sostegno. Sorge spontaneo l'interrogativo su chi debba sostenere i costi di queste attività "collaterali": Gli interessi ricavati dovrebbero servire anche alla loro copertura? Non a caso, progetti nati con il prefissato obiettivo di sviluppo sociale tendono sempre più a dividersi in due iniziative separate: quelle finanziarie che dovrebbero avere come base i criteri di economicità ed efficienza e quelle sociali o formative che dovrebbero

continuare a dipendere dai donatori. Autori come Sciortino<sup>39</sup> si interrogano sulla possibilità di una micro finanza sempre più orientata al profitto e sempre più lontana dai reali beneficiari. A sostegno di questa tesi egli aggiunge nel suo libro: “nonostante alti tassi di interesse, un progetto di microcredito può essere di scarso impatto sulla popolazione. Il problema sta nel fatto che le iniziative di microcredito si pongono. Se la tendenza generale continuerà ad essere quella dominante in questo momento, che vede come centrale la sostenibilità delle strutture di micro finanza piuttosto che l’efficacia sulla popolazione target, e orienta quindi tutte le scelte per questo obiettivo, non è improbabile che tra qualche anno vedremo una serie di istituti di credito sparsi per i PVS, variamente colorati di motivazioni nobili, ma di fatto decisamente orientati al profitto”. Ciò che è comunemente risaputo è il fatto che gli imprenditori poveri sparsi per il mondo, con idee vincenti ma senza i mezzi per attuarle, siano un enorme mercato vergine per investitori e banchieri. Si può trarre a conclusione, dunque, che non basta la mera erogazione di credito quando si parla di responsabilità sociale, ma ci vuole una finalità più ampia alle spalle. Poiché la maggior parte dei beneficiari risiede nei Paesi in via di sviluppo e sono poveri, è opportuno considerare le iniziative di microcredito come veri e propri progetti contro la povertà.

Sulla stessa linea si pone il socio fondatore della Grameen Bank, Yunus il quale enfatizza il suo lavoro come una costante lotta contro la povertà mondiale: “Occorre smascherare l’assunto che a una ripresa dell’economia nazionale corrisponda necessariamente un miglioramento della vita dei poveri: lo sviluppo deve essere concepito come un diritto dell’uomo, non come un fatto di crescita del prodotto nazionale lordo. Ancora oggi io e miei colleghi di Grameen lavoriamo con lo stesso obiettivo: quello di porre fine alla povertà, condizione che mortifica l’uomo nella sua essenza più profonda”<sup>40</sup>.

---

<sup>39</sup> Antonio Sciortino (Delia, 28 luglio 1954) è un giornalista e presbitero italiano. Le mille incognite del microcredito.

<sup>40</sup> M. Yunus, Il banchiere dei poveri. Pagine 22 – 28.

### **3.6 – Nuove idee per il franchising**

In un processo di ritorno all'economia reale, l'attenzione si impone sui luoghi che, durante il corso della storia si sono affermati come deputati per eccellenza al libero mercato, primo fra tutti il mercato di piazza.

In Italia vivono ancora gli eclettici mercati delle bancarelle, in cui sopravvivono reminescenze di antiche tradizioni, e gli stessi valori sopravvivono tutt'oggi nelle diverse parti del mondo in cui per diversi motivi le persone hanno ancora la possibilità di incontrarsi per scambiare beni fuori dal controllo delle strette logiche del consumismo. Questi sono rimasti oggi gli unici spazi dedicati al commercio nei quali il cliente ha ancora un peso specifico e trova soddisfazione nella miglior offerta; dove i venditori misurano le loro capacità non sul marchio venduto o sul vantaggio della collocazione strategica del punto vendita, ma sulla capacità di fornire contemporaneamente il miglior prezzo in relazione alla qualità dell'articolo. Oggi giorno, probabilmente, questi luoghi di contrattazione sono rimasti gli ultimi dove la legge di domanda e offerta classica trova ancora applicazione in un mercato reale tra attori economici.

Recentemente serpeggia nel collettivo una nuova idea di responsabilità sociale che cerca di incentivare le potenzialità di questo settore organizzando per esso delle vere e proprie reti di "franchising delle bancarelle". Realtà produttive o marchi diversi potrebbero allargare il loro circuito distributivo inserendole in contesti del tutto inusuali e, grazie al conseguente abbattimento dei costi relativi a negozi e punti di distribuzione fissi, proporre, senza rinunciare al brand, i loro prodotti a una clientela estremamente variegata a costi inferiori al normale pur mantenendo lo stesso margine. Ciò permette di ovviare, almeno in parte, anche al problema della contraffazione.

Tale progetto, seppur ancora in fase di elaborazione, verrà proposto a breve ad alcune municipalità italiane ed estere, focalizzando l'attenzione in particolare su quelle aree che hanno espresso realtà produttive di pregio e che ora si trovano in difficoltà a



pagare gli effetti negativi della crisi. Tra i vari effetti positivi legati al progetto si pone l'enfasi sulla possibilità di un rilancio dei consumi di merci già immagazzinate, permettendo una boccata di ossigeno alle imprese che si avvicinano alla clientela data l'adeguatezza dei prezzi.

Il venditore ambulante verrebbe in tal modo rivalutato e tutelato in una nuova figura di franchisee, con la possibilità di essere attrezzato dal franchisor o più di essi contemporaneamente per generi diversi di dotazioni a tutela del marchio e divulgazione dell'immagine. Il mercato di piazza, infine, usato come forma di negoziazione, permetterebbe di allargare e aumentare le occasioni dedite a ricreare una socialità ormai perduta nei centri commerciali. In essi il contatto umano è spesso volutamente evitato, per non deviare il consumatore dal suo scopo primario, l'acquisto di prodotti suggeriti da bisogni indotti.

### **3.7 – Il progetto di scambio delle capacità imprenditoriali**

Quando si parla di responsabilità sociale d'impresa si cerca di abbracciare uno sviluppo equilibrato del pianeta, nella convinzione della centralità dell'uomo e nel rispetto dell'ambiente. Una delle maggiori esplicitazioni di questo approccio culturale appare nel progetto: "Scambio di capacità imprenditoriali", che trova la sua ragione d'essere nella volontà di diversi soggetti, proveniente da diverse parti della Terra, di condividere i propri talenti con gli altri nell'intento di un reciproco arricchimento di conoscenze, utili alla promozione dell'economicità delle diverse comunità d'appartenenza. Il progetto, che versa ancora a causa della sua originalità e complessità in una fase di sperimentazione, non ha come finalità né la formazione professionale né proporsi come un corso di perfezionamento. Inoltre non ci si prefigge nemmeno lo scopo di creare imprenditori, poiché questa è una condizione

innata di alcuni esseri umani, tuttavia si può cercare di stimolare questa vocazione e dirigerla in senso etico, facendone comprendere ed esaltandone il ruolo sociale.

Ciò che realmente ci si prefigge di ottenere è un nuovo modo di sollecitare l'imprenditorialità.

Il progetto è strutturato in maniera tale da ospitare, per dieci mesi, giovani provenienti da tutto il mondo, ponendo l'enfasi sulle zone depresse del pianeta. Costoro, ospiti di una Scuola del movimento, hanno la possibilità di fare una full immersion nell'ambiente imprenditoriale locale al fine di conoscerne le caratteristiche e assimilare le qualità. Anziché l'invio di professori e formatori nelle diverse zone del mondo, che portano con sé il rischio di un'operazione poco pregnante, se non inutile, con il rischio massimo di una "colonizzazione culturale", gli ideatori hanno optato per una proposta didattica che permette il massimo risultato di apprendimento garantendo il rispetto per la cultura originaria di origine. In tal modo ciascuno interiorizzerà quanto vissuto per promuovere lo sviluppo nel proprio Paese d'origine. Anche in questa occasione, il pioniere e sperimentatore dell'idea fu il Gruppo Nico, che aderì con entusiasmo alla proposta ospitando e occupandosi della formazione alcuni lavoratori malgasci provenienti dal VIM. Durante la fine degli anni '90, l'azienda ha ospitato ed addestrato sia nella produzione di abbigliamento, sia nella gestione operativa un discreto numero di manodopera proveniente dall'Africa. Tali individui furono ospitati in un edificio, appositamente acquistato, nella zona comunale di Cassola (VI) denominato Cà Maria Rosa. Anche in questo caso, nonostante le esperienze positive, il Gruppo Nico abbandonò tali idee nel 2002, e le infrastrutture acquistate furono cedute. La speranza è che questo progetto, venga nuovamente raccolto dalla Piaggio e dalle altre aziende promotrici delle attività presentate dal Movimento internazionale Etica ed Economia per continuare l'ormai consolidata capacità di formare individui provenienti da Paesi in Via di Sviluppo e aprire in questo modo una nuova serie di opportunità.

### 3.7.1 – La metodologia operativa dello scambio di capacità

Il progetto prevede tre momenti fondamentali:

1. **Frequenza alle attività didattiche e formative.** Le lezioni prevedono che allievi, docenti e tutor instaurino un clima di collaborazione nel quale sia trovato lo spazio per l'approfondimento di temi economici ed etici di immediato risvolto nel quotidiano.
2. **Esperienza di lavoro e di vita d'impresa.** La scuola d'Impresa si propone di instaurare un collegamento stretto col mondo del lavoro, affinché le conoscenze acquisite ricevano il giusto riscontro pratico nelle aziende. Inoltre alla base dei corsi si trova la filosofia aziendale del terzo millennio che vede le imprese come *“aziende dalle porte aperte”*, capaci di scambiare, con uomini di altre parti del mondo, non solo beni e servizi, ma soprattutto *“talenti”*, altrimenti definiti capacità imprenditoriali.

E' necessario, tuttavia, inserire tali soggetti nelle imprese che si identificano a priori secondo una tipologia ben precisa se:

- A) Interessate a fare joint ventures;
- B) In una posizione intermedia di non esclusione;
- C) Solamente disponibili ad accogliere stagisti, dove non vi è alcun rapporto precostituito, ossia un'impresa che all'inizio può anche non essere interessata a creare forti rapporti di collaborazione in altri Paesi, ma proprio il rapporto di fiducia e di collaborazione che si instaura con lo stagista rende concretizzabile un'ipotesi inizialmente meno considerata. Si dovrà inoltre creare una stretta collaborazione tra le aziende e la Fondazione per ottenere un monitoraggio reciproco e continuo, per apprendere l'una dell'altra il grado di comprensione del progetto da parte dei soggetti coinvolti.

Le aziende costituiscono un punto di forza irrinunciabile non solo per il movimento, ma per la società intera. Numerose piccole e medie imprese sono vicine al movimento e partecipano attivamente alle sue attività sia in Italia che all'estero. Avvalendosi della collaborazione di enti, associazioni, istituzioni di altre località, le Scuole di etica ed economia selezionano giovani italiani e stranieri accumulati dal desiderio di intraprendere e imparare. Le associazioni e gli enti hanno il compito di distribuire i curricula di tali personalità alla Scuola di riferimento, e quest'ultima avrà l'onere di selezione nonché di fornire loro i contatti con le aziende dei diversi settori economici disposte ad ospitarli. Infine, all'inizio delle attività didattiche, i giovani si stabiliscono nelle strutture d'accoglienza messe a disposizione dalla scuola per iniziare la loro esperienza d'impresa.

**3. Vita e comunità nelle strutture d'accoglienza.** A tutt'oggi l'ente Scuola Etica ed Economia ha a disposizione una struttura d'accoglienza nella quale possono trovare sistemazione i giovani partecipanti alle attività formative dell'istituzione. Nella struttura è garantito l'uso di spazi che favoriscono la concentrazione e il riposo, nonché la possibilità di condividere e scambiare esperienze. Inoltre, la vita di comunità dei partecipanti prevede anche un inserimento nel contesto sociale, culturale e religioso del Paese in cui è stata collocata la struttura d'accoglienza per massimizzare gli scambi.

L'esperienza consolidata permette di affermare che il processo viene assimilato dalla persona non come tre momenti distinti, ma coinvolge il soggetto nel pieno delle sue facoltà per sette/dieci mesi. Al completamento di tale periodo è previsto il supporto di un tutor come rifinitura di quanto appreso.

Al termine di tale esperienza, i partecipanti ritornano al loro Paese d'origine per diventare promotori dello sviluppo, utilizzando possibilmente i principi appresi e adeguandoli alla cultura d'appartenenza. Alcuni, durante il loro periodo di permanenza in azienda riescono a creare un rapporto di fiducia con coloro che gli

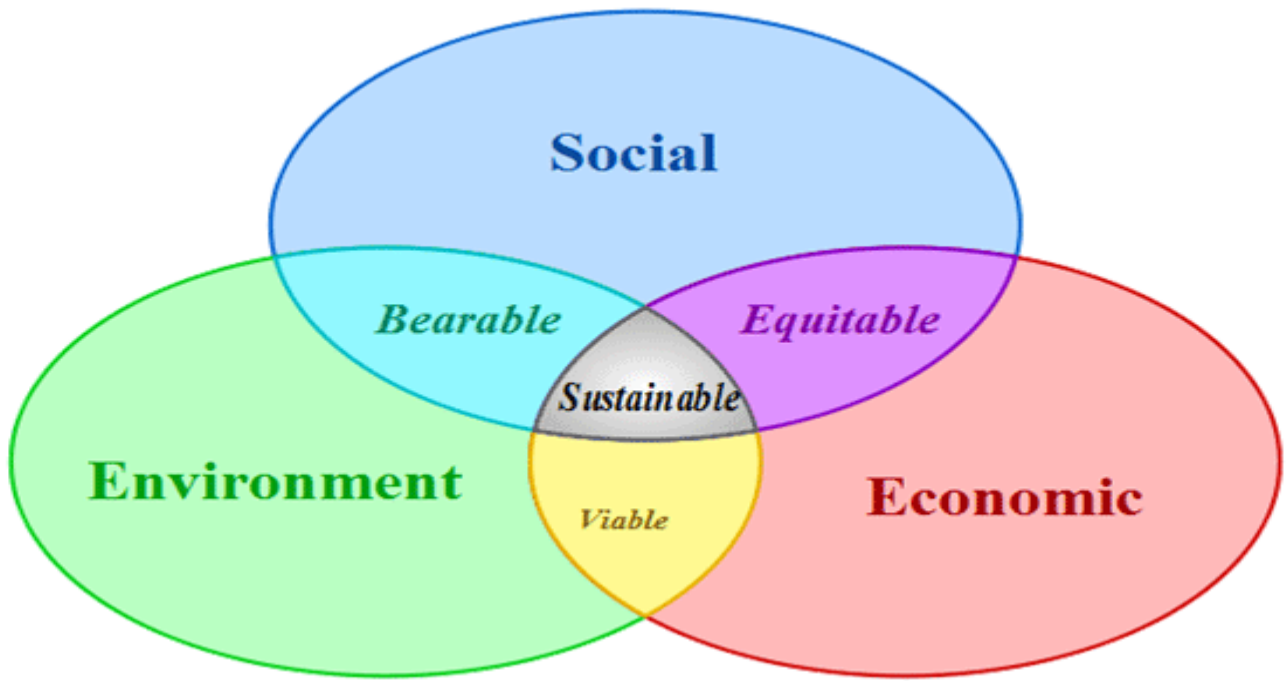
hanno prestato un servizio da tutor in azienda e riescono a divenire possibili collaboratori. Lo scopo ultimo è quello di beneficiare di eventuali joint ventures tra imprenditori di diversi Paesi e creare un'ulteriore leva all'espansione dell'economia nelle aree in via di sviluppo del pianeta.

### **3.8 – Conclusioni: La forza sta nella somma.**

Pur dotati di autonomia, ognuno di questi progetti, se considerato in maniera a se stante, difficilmente troverà un riscontro pratico così forte da poter effettivamente cambiare le tendenze economiche con cui dobbiamo fare i conti oggi giorno. Affinché questi progetti raggiungano un qualche tipo di successo più che concreto è necessario considerarli come una pluralità di elementi che se presi nella loro totalità formano un sistema affidabile e completo. Per tale motivo è necessario verso tali strumenti di responsabilità sociale un impegno continuo e continuativo.

Nel prossimo capitolo, saranno presentati a livello interno, i benefici che intraprendere un progetto di corporate social responsibility comporta verso un'azienda. E' logico pensare, infatti, che la dispersione di energie nel sostegno di un progetto come può essere il VIM o lo scambio di capacità imprenditoriali non sia solo un susseguirsi di azioni a titolo puramente filantropico, ma si ottengano dei benefici impliciti ed espliciti dalle proprie azioni, soprattutto se ben indirizzate verso lo sviluppo sostenibile dell'ambiente che ci circonda. In ottica di responsabilità sociale, la crisi può essere vista come un'opportunità che amplia i pochi sbocchi di sviluppo che il panorama economico presenta visto che è in grado di rilanciare l'economia sia in chiave interna che esterna di un'azienda.

Ognuno degli strumenti sopra citata è allo stesso tempo, sia un mezzo che un fine, per ogni individuo di buona volontà che fa della corporate social responsibility un ulteriore punto d'arrivo da perseguirsi nelle tre aree di interesse di un azienda.



## Capitolo 4

### **L'economia Italiana in ottica di sostenibilità e le conclusioni dei progetti**

Fin dal primo capitolo, si è potuto notare come le difficoltà economiche che affliggono il pianto siano un forte disincentivo per gli imprenditori nel applicare il principi di responsabilità sociale. Come già detto, sempre più organizzazioni ultimamente non riescono a conseguire nemmeno un fatturato minimo che garantisca la possibilità ai dipendenti di avere uno stipendio a fine mese. Il break even point è in alcuni casi diventato la massima aspirazione per alcune aziende che, dallo scoppio della crisi, non si ricordano nemmeno più cos'è un utile. Ma visto queste premesse così negative, che senso ha per un'impresa, di successo o meno, pensare di intraprendere un progetto di responsabilità sociale come quelli presentati nei precedenti capitoli visto i naturali costi che si andranno a sostenere?

L'obiettivo dei prossimi paragrafi è quello di vedere, dopo una breve riflessione sulle teorie di corporate social responsibility e la loro evoluzione nella storia italiana, perché gli investimenti in tal senso sono vantaggiosi oltre a dimostrarsi una possibilità per svincolarsi dalla morsa della crisi. Progetti come i Villaggi-Impresa o lo scambio di capacità imprenditoriali con i Paesi emergenti potrebbero non essere più uno "spreco" di energie in via diretta dalla nazione più avanzata a quella più arretrata. Ma bensì, ci potrebbe essere uno scambio diadico di risorse tangibili o meno, che in un mondo globalizzato e attanagliato dalle difficoltà, si rivelerebbe ben più favorevole di quanto si possa pensare. Se due persone hanno ciascuna una moneta a testa e si scambiano la moneta, continueranno ad avere ognuna una moneta a testa, ma se due persona hanno ciascuna un'idea che si scambiano, al termine dello scambio ognuna sarà in possesso di due idee. L'economia ha un solo futuro: la

condivisione della conoscenza dell'uomo per non incorrere nei vecchi errori e per cercare di dare uno sviluppo reale ed equilibrato a questo pianeta.

#### **4.1 – Il contesto italiano attuale e le future direzioni della C.S.R.**

In Italia, specialmente negli ultimi anni della sua storia, ma prima dello scoppio della crisi che ha rallentato lo sviluppo delle idee di responsabilità sociale, le iniziative di CSR si sono mosse in due direzioni: una prima via, “dall’alto”, e una seconda direzione, “dal basso”. Di seguito viene fornita una breve analisi, non priva di esempi, di queste iniziative.

La prima direzione, “dall’alto”, è quella del “Progetto CSR-SC” promosso dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali nel 2002 e ispirato al Libro Verde della Commissione Europea. “La proposta italiana si basa su un approccio volontario alla CSR e ha l’obiettivo principale di promuovere una cultura della responsabilità all’interno del sistema industriale e di accrescere il grado di consapevolezza delle imprese sulle tematiche sociali, ambientali e della sostenibilità”. ([www.welfare.gov.it](http://www.welfare.gov.it)).

Da quanto detto fin qui emerge chiaramente la caratteristica maggiore che dà il carattere a tutte le iniziative: non si tratta di una legge; è invece un progetto proposto dal governo italiano alle imprese, che possono decidere volontariamente di aderirvi o meno.

Pertanto, si tratta di un’iniziativa che promuove un intervento “volontario” più che “normativo”. E’ da questa volontarietà che sorgono, per l’appunto i principali dubbi e le critiche riguardo ciò che si occupa del sociale in Italia.

Gli acronimi del progetto: CSR (Corporate Social Responsibility) e SC (Social Commitment, coinvolgimento sociale) indicano i due livelli su cui si articola l’iniziativa. Il primo di essi (CSR) prevede in una prima fase la diffusione di una



cultura della Responsabilità Sociale tra le imprese attraverso la promulgazione e la promozione di iniziative di formazione e informazione; in una seconda fase, la redazione da parte delle aziende di un Social Statement (Bilancio Sociale), ossia uno strumento di rendicontazione delle prestazioni di CSR, che viene esaminato e valutato da un organismo specificamente costituito, il CSR Forum. L'analisi e il voto positivo del Social Statement consentono all'impresa di poter essere inserita in un apposito database. Il passo successivo (SC) entra in gioco quando le organizzazioni, sempre su base volontaria, decidono di andare oltre il livello CSR e di partecipare in maniera attiva alle priorità di intervento sociale, finanziando un apposito Fondo SC. Per le imprese che decidono di spingersi fino a questo punto, il governo prevede degli incentivi di natura fiscale, attraverso la defiscalizzazione delle elargizioni in campo sociale, e di carattere finanziario, attraverso la diffusione di fondi di pensione etici.

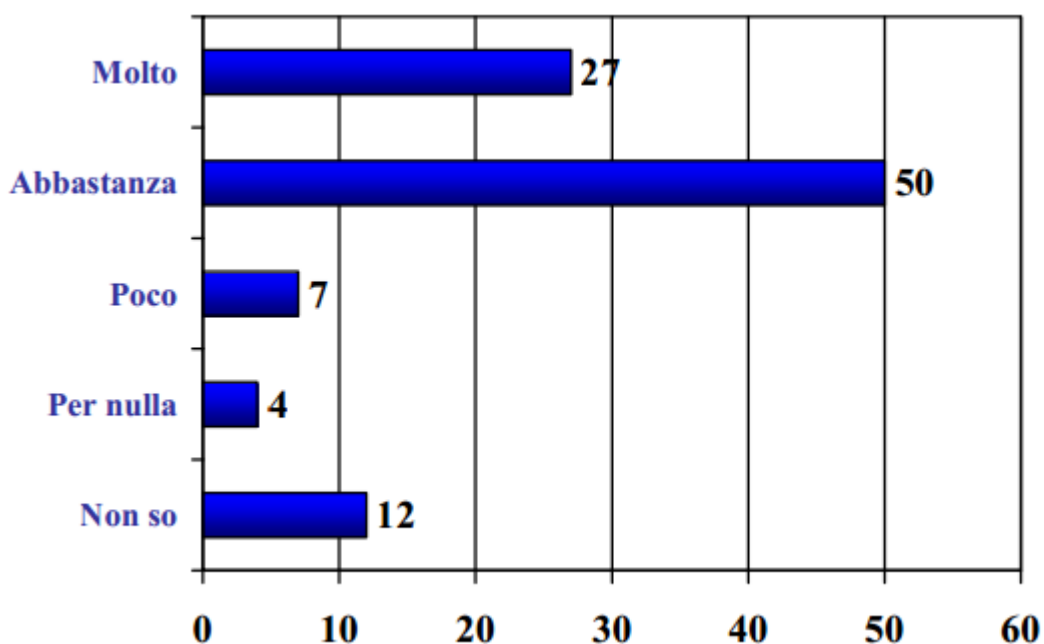
A causa della volontarietà e della mancata adesione spontanea di molte aziende si può notare che, nonostante il progetto abbia avuto al tempo una buona eco presso i quotidiani, i settimanali economici e la stampa di settore, solo il 15,8% degli intervistati dichiara di essere a conoscenza dell'iniziativa, con un notevole divario legato alle dimensioni aziendali.

E' proprio a causa di questa scarsa partecipazione alle direttive di responsabilità sociale che alcune organizzazioni non governative, coadiuvate da alcune associazioni, nonché dalle Regioni e dai movimenti cooperativi hanno realizzato alcune iniziative "dal basso". E questi sono per l'appunto i casi citati nei precedenti capitoli e tra di esse spicca il Movimento "Etica ed Economia" con le sue aziende a supporto. Il caso del Villaggio Impresa citato nel secondo capitolo, trova varie analogie anche nelle azioni di La Coop Adriatica, che si è impegnata in numerosi progetti: una battaglia continua contro coloro che fanno business sugli OGM; la commercializzazione di prodotti con grano e olive coltivati nelle terre confiscate alla mafia; l'inserimento di individui portatori di handicap e la conseguente riduzione degli ostacoli architettonici. Questa azienda, come le prossime citate e quelle nominate nei capitoli

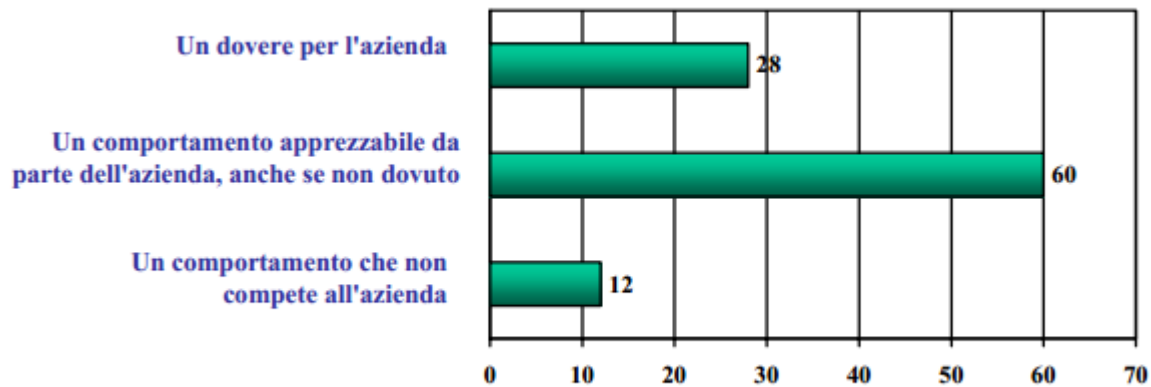
precedenti, ha inoltre chiesto e ottenuto la certificazione SA 8000 e si è presa l'onere di conseguire progetti di aiuto a bambini di tre paesi africani (Angola, Sudafrica e Mozambico). La Coop Adriatica, si è evoluta, seppur su scala molto più grande e rapida, verso un modello di sviluppo etico e sociale simile a quello dei Magazzini Nico. Anch'essi infatti, hanno cercato e sostenuto l'aiuto ai bambini nelle loro iniziative. Ciò si può vedere, oltre che nel VIM, anche nel Villaggio Impresa in Lituania, sempre di creazione del Movimento Etica ed Economia, il quale oltre alle aziende al suo interno ha un istituto di aiuto verso i minori.

Altrettanto proficua in termini di creazione e sperimentazione in attività di responsabilità sociale è la Cooperativa Granarolo di Bologna, la quale è stata tra le primissime imprese italiane a cimentarsi in un Bilancio Sociale e a cercare di ottenere una pluralità di certificazioni etico-ambientali. La Cooperativa ha realizzato non solo iniziative pertinenti nel territorio emiliano, ma anche in paesi lontani come la Tanzania, dove ha svolto un ruolo fondamentale per la nascita di un caseificio la cui finalità è quella di aiutare le famiglie bisognose.

In percentuale l'apprezzamento dei cittadini italiani sulle iniziative di Responsabilità Sociale delle Imprese è raffigurato dal grafico che segue:



È degno di nota il fatto che ben il 77% degli intervistati si dichiara molto/abbastanza d'accordo con le iniziative di CSR realizzate dalle imprese.



#### 4.2 – I vantaggi reali della Responsabilità sociale d'impresa.

Ma quali sono i vantaggi reali che investimenti di RSI volontari delle aziende possono comportare per un'impresa sul piano economico? I vantaggi che l'adesione ai progetti comportano per un'azienda possono essere misurati sia in modo quantitativo che qualitativo a seconda del fine prefissato. Paradossalmente la volontarietà dell'adesione rende queste imprese ancora più virtuose agli occhi degli stakeholder attenti.

Per quanto riguarda i Magazzini Nico durante la loro esperienza in attività socialmente responsabili il ritorno economico maggiore si è avuto nella creazione di relazioni che un progetto di CSR crea, soprattutto per l'accrescimento del prestigio e del nome della società. Inoltre la maggior parte dei dipendenti si è vista concorde con l'aiuto che la direzione intendeva proporre verso i Paesi in difficoltà aumentando così la propria partecipazione e il proprio impegno nelle attività lavorative. Oggi che il gruppo non si dedica più a tali progetti, alcune relazioni, si sono andate deteriorando, ma il buon nome creatosi negli anni, fa sì che ogni riferimento alla società sia sempre

positivo e sinonimo di impegno verso quello che è ambientale e sociale. Inoltre, seppur vi è la mancanza di progetti così impegnativi come quelli portati avanti negli anni '90, oltre alla mancata realizzazione di un bilancio sociale già da troppo tempo, l'azienda è ancora attiva per quanto riguarda l'educazione alla responsabilità e gli impatti sulla natura. Si è recentemente munita di un impianto fotovoltaico all'avanguardia nelle principali sedi di vendita, in grado di fornire energia a diversi completi abitativi nelle vicinanze, e organizza corsi di educazione allo sport per tutti i clienti di buona volontà che si rendono conto dell'importanza di una sana attività fisica; oltre alla sponsorizzare (per altri fini, di società calcistiche).

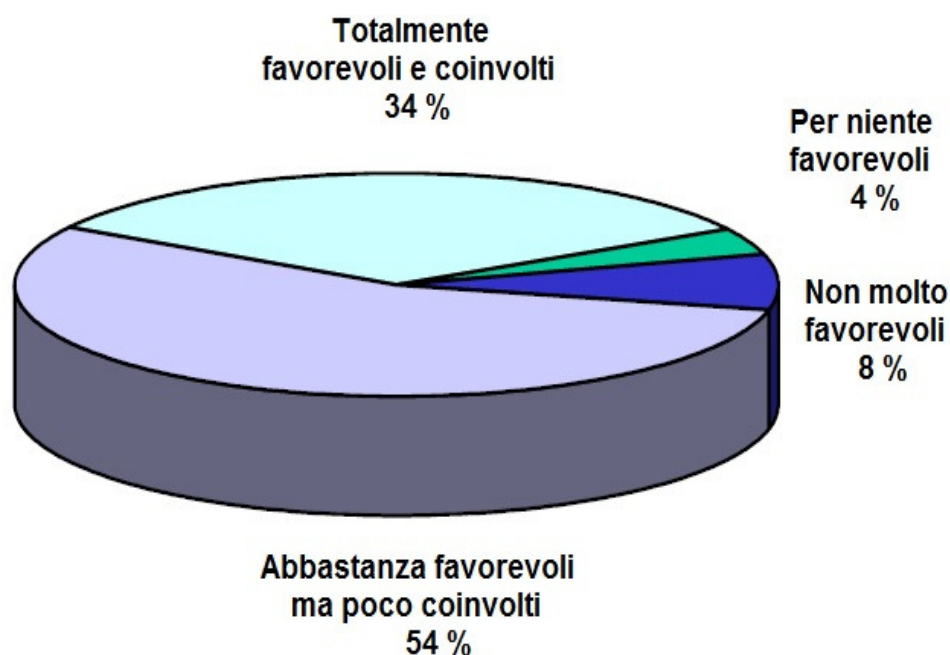
Piaggio dal canto suo, essendo un'azienda produttiva ad alto impatto sulle tre sfere della triple bottom line, è già munita di un bilancio sociale e crede fortemente nei principi dettati dalla responsabilità. Dal 2011 può aggiungere, alle voci di tale documento, anche la donazione di parte del fatturato al progetto del VIM e si sta organizzando per continuare la strada, già tracciata dello scambio di attività imprenditoriali.

In dettaglio, in un'impresa impegnata in attività di RSI si ottengono:

- **L'aumento delle vendite, nonché il rafforzamento della fedeltà della clientela.** A tutt'oggi, il cliente/consumatore moderno non è più solo influenzato dalle variabili classiche, come la qualità e il prezzo, nella scelta del prodotto. Essi sono attenti al comportamento delle aziende, soprattutto quelle di produzione, e valutano con occhio critico e sapiente se operano nel rispetto dei diritti umani, dell'ambiente, dell'utilizzo di materiali riciclabili e a scarso impatto ambientale. Gli studi dimostrano che un individuo, in caso di prodotti complementari rispondenti a parametri simili di qualità e prezzo sceglierà quello prodotto dall'azienda maggiormente impegnata sul lato sociale.
- **Incremento positivo dell'immagine e della fama aziendale.** Mantenere un comportamento all'interno dei principi dettati dalla Responsabilità Sociale causa un aumento della fiducia dei clienti verso l'azienda. Saper attrarre e

mantenere la clientela è vitale, specialmente dopo lo scoppio della crisi e la riduzione delle vendite; pertanto tale incremento, genera un vantaggio competitivo di estrema importanza.

- **Miglioramento della gestione dei rischi.** La scelta volontaria delle imprese di redigere il bilancio sociale e intraprendere progetti di CSR comporta un impegno maggiore da parte dei decisori strategici e del personale, nell'analizzare e tenere sotto controllo le variabili socio/ambientali che vengono tenute in scarsa considerazione dalle aziende tradizionali. Ciò non solo consente di migliorare la gestione del rischio, ma focalizza anche l'attenzione verso opportunità di mercato che altrimenti verrebbero probabilmente tralasciate.
- **Maggiore efficacia nell'attrarre e mantenere relazioni con i dipendenti.** Le risorse umane giocano un ruolo fondamentale nell'economia moderna, che si basa sulla conoscenza e sull'informazione, per attrarre i dipendenti con le migliori capacità e ottenere così dei vantaggi sulle concorrenti. Studi statistici dimostrano che l'88% del personale impegnato in un'azienda che si prodiga nella CSR è maggiormente impegnato e concorde alla realizzazione della mission aziendale. Ciò contribuisce anche ad abbassare i costi di formazione. In una mia intervista sul campione del personale di Magazzini Nico, riguardante i dipendenti presenti agli inizi del 2000 e tutt'oggi operanti nella società, ho potuto riscontrare gli assenti verso il progetto VIM in questo grafico:



- **Maggiori standard di qualità e aumento della produttività.** Lavorare in un ambiente etico e sereno che risponde agli standard della certificazione SA 8000 comporta un riscontro positivo a livello motivazionale e comportamentale dei dipendenti che aumentano il loro impegno senza bisogno di ulteriori formazioni. Ciò garantisce un contributo maggiore alla produzione sotto il duplice aspetto di quantità e qualità dei lavori ottenuti.
- **Relazioni migliori con le altre autorità pubbliche e private.** Più che sulla minore pressione fiscale, concetto difficile da parlare per questi tempi, l'adesione ai principi della RSI comporta il miglioramento delle relazioni tra l'impresa e gli enti preposti al suo controllo, nonché verso l'Amministrazione Pubblica. Al giorno d'oggi, poter contare su rapporti di reciproca fiducia si dimostra essenziale per le aziende, soprattutto per quello che riguarda la PA.

### 4.3 – La chiusura del cerchio

Dopo aver descritto il lavoro di alcune imprese private in ottica di CSR, le teorie alla base del loro lavoro, i vantaggi che il loro impegno può comportare sia in ambito sociale che economico e quello che si potrebbe fare per migliorare il panorama globale è opportuno aggiungere che finora, nessuna organizzazione pubblica, neppure di aiuto allo sviluppo, ha finanziato le opere che sulla mia tesi vengono descritte.

Con questo non c'è l'intenzione di proporre paragoni con altre realizzazioni, ma solo il presupposto di dimostrare quanto la società civile, le piccole e grandi realtà, nonché i singoli possano fare nella competizione sostenibile di mercato anche senza aiuti esterni.

Agli inizi del 2009 un gruppo di persone di grande spessore e rilevanza per la loro posizione sociale, ha sottoscritto un documento per diventare testimoni ideali nella diffusione di alcuni punti fondamentali da perseguire con maggior forza per accelerare lo sviluppo equo e sostenibile del pianeta. In tale manifesto non è espresso nulla di diverso dei principi enunciati in questa tesi, ma vengono condensati in un testo semplice, breve e di assoluta chiarezza.

*Noi, uomini e donne di buona volontà, accettando i principi della dignità umana, dell'uguaglianza e dell'equità a livello globale, senza distinzione di razza, sesso, lingua e religione, accettiamo il valore delle diversità perché sappiamo che ogni persona è "unica e irripetibile". Aderiamo agli insegnamenti dei "Maestri" del XX secolo per ricercare la libertà di tutti e impegnati per costruire un mondo migliore e uno sviluppo equilibrato del pianeta indichiamo a tutte le persone di buona volontà della terra:*

1. *La speranza che la crisi economica internazionale dia origine ad una nuova economia dal "volto umano": l'Economia di Fraternità e di Solidarietà. In questa, lo scambio di idee, tecnologie e saperi può comportare la*

*moltiplicazione delle utilità economiche insieme negli scambi di beni e servizi, con la prospettiva di un miglior benessere diffuso per rendere il diritto allo sviluppo una realtà concreta e per liberare l'intero genere umano dalla povertà.*

- 2. La necessità di condividere la conoscenza attraverso la “rete” e la diffusione delle energie rinnovabili da considerare diritti naturali di tutte le persone e di tutti i popoli della Terra, come l'aria, l'acqua e il cibo.*
- 3. L'urgenza di creare una Banca Mondiale dei Popoli in cui persone, istituzioni, Stati e organizzazioni soprannazionali possano mettere a disposizione capitali per rendere effettivo il diritto al microcredito dei più bisognosi al fine di finanziare l'acquisto di mezzi e strumenti per il lavoro, fonte di ricchezza e dignità.<sup>41</sup>*

In tutto ciò il Madagascar con il suo villaggio impresa e i vari villaggi che stanno sorgendo in tutto il mondo hanno un ruolo importantissimo, quali potenziali pionieri di questa auspicata nuova era.

Tutti coloro interessati ai temi di macroeconomia hanno compreso che i fenomeni economici si rappresentano in forma ciclica e in modo crescente per un certo periodo, per poi decrescere in quello successivo. A periodi di espansione fanno seguito il rallentamento e la depressione economica, con l'attesa di tutti di toccare il fondo affinché si inverta la tendenza e ricominci la crescita. Crescita che per molti è rappresentata attraverso l'espansione continua del territorio di influenza economica.

A livello mondiale si fa sempre più insistente il terrore della Cina e la situazione diventa ancora più preoccupante quand'anche un piccolissimo Paese (la Città Stato di Singapore) viene visto come un potenziale concorrente, non solo perché possiede la migliore flotta aerea turistico - commerciale del mondo.

---

<sup>41</sup> Manifesto del XXI secolo: La voce dell'Umanità in cammino raccolta dal Movimento Mondiale delle Scuole “Etica ed Economia”.



Gli spazi mangiati da questi bacini emergenti tolgono potere alle vecchie industrie occidentali e sono un'ulteriore conseguenza ai tagli e ai fallimenti nominati nel primo capitolo. Una soluzione intelligente, nell'ipotesi di crisi di grandi aziende come la FIAT, anziché utilizzare la cassa integrazione per creare disoccupati "stipendiati", si possono creare opportunità "educative" nelle quali i nostri lavoratori diventino docenti per coloro che nei Paesi in via di sviluppo vogliono diventare entità imprenditoriali. Qualora governanti e sindacati dovessero proporre a persone che sono nelle condizioni di ricevere un sussidio di diventare insegnanti "temporanei" per immigrati e aspiranti imprenditori si realizzerebbe un effetto moltiplicatore di ricchezza in quanto la medesima cifra troverebbe allocazione sia nella voce "ammortizzamenti sociali" che "contributi allo sviluppo internazionale" nel bilancio statale.

Le opportunità e le idee di certo non mancano per trovare alla maggior parte dei lavoratori in difficoltà ruoli di utilità sociale; persone che si troverebbero ad assumere una nuova "mission" all'interno del loro operato quotidiano: diventare soggetti attivi per uno sviluppo equilibrato del pianeta.

#### **4.4 - Perché la crisi economica del XXI secolo appare quasi provvidenziale?**

1. Perché potrebbe permettere contestualmente il riscatto dei poveri e il riavvio dello sviluppo tra i ricchi. Poiché la globalizzazione ha reso il mercato globale interconnesso, la contemporanea crisi dei Paesi occidentali e di quelli in via di sviluppo nel resto del mondo costringe la totalità degli stati ad agire unitariamente, con politiche economiche simili in grado di realizzare un comune obiettivo di ripresa e sviluppo.

2. Perché evidenzia i danni della speculazione e della finanziarizzazione dell'economia, creando una presa di coscienza che promuove lo sviluppo del mondo globalizzato. L'attuale situazione coinvolge tutti, persino le persone che non si sono mai interessate ai problemi economici o si credono esenti. E' necessario dunque capire che la crisi è anche a livello valoriale e gli squilibri speculativi che ci hanno portati oltre il limite sono una conseguenza di tali comportamenti. Ciò che bisogna imporsi di favorire in futuro è una rete, nonché una cultura di imprese solidali.
3. I momenti di difficoltà economica sono spesso capaci di scuotere gli imprenditori che, fino ad un momento prima, erano ripiegati su loro stessi, chiusi nel loro successo. Ecco dunque la necessità di creare nuove idee, provare nuove esperienze di internazionalizzazione e nuovi rapporti di reciprocità, realizzando quella trasformazione culturale che non si attua nonostante anni di studi, convegni, confronti e innumerevoli libri di teoria.

Le componenti della società su cui le iniziative anti crisi dovrebbero far leva sono :

- Lo Stato che dovrà essere retto da persone che intendono la politica nel suo significato originario, più dedite al bene comune e meno ai personalismi propri dei "burocrati".
- La società civile, che con l'assunzione di un proprio autonomo ruolo, potrà rendere un servizio insostituibile alla comunità, facendo finalmente quel salto di qualità valoriale ormai indispensabile.
- Il mercato che potrà diventare il luogo di produzione e scambio di beni e servizi per realizzare una società meno ingiusta e più umana.

Le tre componenti così rinnovate potranno coesistere armoniosamente e permettere ai principi alla base della responsabilità sociale d'impresa di migliorare le attuali condizioni economiche planetarie in nome di uno sviluppo sostenibile.

## Conclusioni

Questa tesi ha l'intento principale di far riflettere i lettori, cercando di dare il proprio contributo ad un proficuo confronto dialettico per andare oltre la crisi e costruire nuovi scenari.

Siamo all'interno di un processo di cambiamento epocale, da cui scaturirà una situazione estremamente differente di quella finora vissuta. La crisi, per sua stessa natura, avrà termine, ma quanto seguirà dipende dalla presa di posizione di ciascun individuo. La possibilità di non soccombere e di trovare nuovi processi di sviluppo sarà proporzionale alla velocità di reazione al cambiamento in una prospettiva globale. Ognuno è chiamato, a seconda del proprio ruolo, a procedere a una severa analisi del proprio operato e individuare tutte le aberrazioni compiute o subite a causa della negazione dei valori preordinati e alle innumerevoli distorsioni applicative.

I ristretti limiti del nostro vissuto quotidiano non possono più essere una restrizione per il nostro pensare, poiché siamo parte di un'umanità diffusa ed interconnessa, alla quale dobbiamo riferirci in termini di legami inscindibili. La negazione e la resistenza a questa evidenza porta a ritardi penalizzanti nell'apprezzare e valutare col giusto metodo di giudizio le incredibili potenzialità a ciò connesse, prima fra tutte il patrimonio inestimabile delle diversità.

La varietà inesauribile che ciascuno di noi rappresenta all'interno del genere umano è fioriera delle infinite possibilità concesseci per continuare a generare lo sviluppo. La sfida che ci si propone sta nel saper valorizzare queste infinite diversità, superando la difficoltà della comprensione reciproca ed evitando ogni chiusura pregiudizievole. Ricchezza e povertà non possono più essere percepite come status umani, poiché vanno ben oltre i confini della materialità del concetto che normalmente rappresentano. Qualsiasi sia la nostra posizione all'interno della società, ognuno di noi può essere contemporaneamente ricco e povero.

La carenza di mezzi, soprattutto se necessari alla sopravvivenza, nega il diritto alla vita, imprescindibile per ogni essere umano, e d'altro canto, l'abbondanza di essi non garantisce comunque la pienezza dell'esistenza, se non accompagnata dalla ricchezza dei valori che ne danno senso. La vera chiarezza è pertanto sovrabbondanza di beni non di mezzi, i quali nella parte eccedente, se rimangono inutilizzati, diventano sterili. Tullio Chiminazzo afferma: *“L'accumulo fine a se stesso e il possesso senza condivisione è avarizia, che niente genera.”*<sup>42</sup>

Essere ricchi implica nella sua pienezza il concetto di reinvestimento e in casi particolari di dono. Reinvestimento poiché si possa produrre tramite essa ulteriore ricchezza per un beneficio diffuso, e dono, perché altri possano goderne, e tutti possano soddisfare i propri bisogni avendone i mezzi a servizio dell'umanità intera.

Sempre il fondatore del Movimento internazionale Etica ed Economia aggiunge: *“In questo senso si può dire che la realizzazione massima della ricchezza è la libertà della gratuità. Non è dunque, limitandosi ad assolutizzare o viceversa a svalutare il profitto, e quindi chi è dedito a produrlo, ma riempiendolo dei contenuti umani che lo generano e arricchendolo delle finalità superiori a cui serve, che si arriva alla vera ricchezza condivisa, capace di dono.”*

In ultima analisi, va aggiunto, che lo studio del caso aziendale oltre a quanto detto in questo trattato, dovrebbe dare un'ulteriore avvertimento per quanto riguarda i cambiamenti economici che presto o tardi saremo costretti ad affrontare. Le vicende dei Magazzini Nico e di Piaggio gettano un'ombra cupa sul futuro di quello che sarà la Responsabilità Sociale d'Impresa in Italia. Sembra quasi, che senza una presa di coscienza generale, le piccole e medie imprese, seppur animate dai giusti principi e armate con le migliori intenzioni non riusciranno più a sostenere i costi che inevitabilmente si incorrono nello sostenere certi tipi di progetti. Il passaggio a Piaggio come maggiore sponsorizzatore dell'organizzazione bassanese “Etica ed Economia” potrebbe far supporre, visti i problemi fin qui esplicitati e vista l'incredibile pressione fiscale che grava attualmente sulle aziende italiane, che la CSR diventerà

---

<sup>42</sup> Tullio Chiminazzo: Dai primi anni Novanta è promotore e fondatore di un Movimento, divenuto internazionale, di “Etica ed Economia”.

“esclusiva” di organizzazioni in grado di competere a livello macroeconomico nell’economia nazionale o internazionale; poiché esse sono le uniche capaci di sostenere tutti gli aspetti che si vengono a creare nell’intraprendere questo tipo di attività. Senza un mutamento di rotta da parte dei soggetti nominati nel precedente paragrafo, si rischia di perdere in modo effettivo un enorme bacino di capacità specialmente nel nord-est Italia dove è altissima la presenza di imprese di piccole dimensioni. Sono proprio le dimensioni contenute che spesso permettono a un’azienda di diventare un corpo sociale effettivo, nel quale trovano spazio lo spirito imprenditivo e la valorizzazione dei talenti. Come ribadito all’inizio del terzo capitolo: fuori dalle logiche dell’anonimato e della gerarchia burocratica dei grandi gruppi, si rendono possibili rapporti autentici, specialmente se stimolati da un imprenditore autenticamente capace di organizzare e motivare i suoi collaboratori. Per tali motivi, mi auguro veramente che il futuro dell’economia si evolva in senso positivo e si riesca a trovare il giusto compromesso, ritornando a sfruttare la CSR come un’opportunità, anziché un costo. Organizzazioni, movimenti ed università stanno già lavorando in tal senso, ben consapevoli che la cultura e l’informazione, nonché la trasmissione dei valori sono le armi più potenti in un momento di crisi. La strada è lunga e difficile, ma le possibilità sono infinite.

## Riferimenti Bibliografici

### Opere

Tullio Chiminazzo, *Kinga, Italia – Madagascar, Nuovi modelli economici*. Milano FrancoAngeli, 2011.

Amoroso, B. *Della Globalizzazione*. Molfetta (BA), La meridiana, 1996.

Celi, S. *Una rete etica per l'economia planetaria? I° Forum mondiale "Nord-Sud"*, Milano, FrancoAngeli, 2002.

Gandhi, M.K. *Il libro della saggezza*, Roma, Newton & Compton, 2005.

Chiminazzo, T. *CRISI, RICCHEZZA, POVERTA' – Nuovi modelli di sviluppo per affrontare la crisi e costruire nuovi scenari*. Padova, Libreriauniversitaria.it, 2009.

Chiminazzo, T. *Persona, impresa e sviluppo nell'era della globalizzazione*. Castelfranco Veneto (TV), Editrice Artistica Bassano, Fondazione Etica ed Economia, 2001.

Chiminazzo, T. *Globalizzazione: la rivoluzione che non c'è*. Castelfranco Veneto (TV), Editrice Artistica Bassano, Fondazione Etica ed Economia, 2001.

Yunus, M. *Il banchiere dei poveri*, Milano, Feltrinelli, 1997.

Yunus, M. *Un mondo senza povertà*, Milano, Feltrinelli, 2008, Serie banca.

Zanoli, S. *Una soluzione intelligente alle difficoltà quotidiane – Creare reti di relazione per affrontare il caos di ogni giorno*. Milano, FrancoAngeli, 2005.

Bano, D. *Emozioni, etica, economia*. Milano, Libreria Editrice Cafoscarina, 2006.

Zanoli, S. *Io, società a responsabilità illimitata – Strumenti per fare la grande differenza*. Milano, FrancoAngeli, 2008.

Chiminazzo, T. *Etica ed Economia: L'utopia diventa realtà – per un mondo migliore*. Milano, FrancoAngeli, 2002.

Cheminazzo, T. *Etica ed Economia – Il Mercato e l'Economia di solidarietà nell'era della globalizzazione*. Milano, FrancoAngeli, 2007.

United Nations Department of Economic and Social Affairs, *The Millennium Development Goals Report 2008*, New York, United Nations, 2008.

Riccardi, R.; Colombo Murù P. *L'arte del decidere*, Milano, FrancoAngeli, 2009.

Sampinato, A. *L'economia senza l'etica è diseconomia*, Milano, Il Sole 24 Ore Pirola, 2005.

Tanzi, V. *Questione di tasse. La lezione dell'Argentina*, Milano, EGEA Università Bocconi Editore, 2007.

Chiminazzo, T. *Lo sviluppo tra Stato Mercato e Società Civile – Riflessioni in libertà per superare il disordine e andare oltre la speranza*. Roma, Movimento mondiale delle Scuole "Etica ed Economia", 2010.

Trentini, G. *Oltre il potere. Discorso sulla leadership*, Milano, FrancoAngeli, 2008.

Zamagni, S. *L'economia del bene comune*, Roma, Città Nuova, 2007.

Zamangi, S.; Zamangi, V. *La cooperazione*, Bologna, Il Mulino, 2008.

Zigler, J. *La privatizzazione del mondo*, Milano, Il Saggiatore, 2003.

*United Nations Millennium Declaration, 55/2*. Resolution adopted by the General Assembly [whitout reference to a Main Committee (A/55/L2)].

Taleb, N.N. *Il cigno nero*, Milano, Il Saggiatore, 2009.

## **Documenti**

Microfinance and the Millennium Development Goals. *A reader's guide to the Millennium Project Reports and other UN documents*, redatta da: “*United Nations Millennium Project*”.

MOVIMENTO MONDIALE DELLE SCUOLE “Etica ed Economia” - *IV° FORUM MONDIALE NORD-SUD* - “*Le Village entreprise et les formes de développement dans les Pays en vie de développement*”.



Ministero dell'Economia e delle Finanze – *Documento di programmazione Economico-Finanziaria*, per gli anni 2008-2011.

## **Siti web**

[www.attac-cuneo.it](http://www.attac-cuneo.it)

<http://digilander.libero.it/>

[www.paolinovitolo.it](http://www.paolinovitolo.it)

<http://eublog.biz/>

<http://www.marketingsociale.net/>

[www.grameen-info.com](http://www.grameen-info.com)

[www.microcreditsummit.org](http://www.microcreditsummit.org)

[www.renemur.org.mx](http://www.renemur.org.mx)

[www.manitese.it](http://www.manitese.it)

[www.unietica.net](http://www.unietica.net)

[www.scalabrini.org](http://www.scalabrini.org)

<http://it.wikipedia.org>

## **Ringraziamenti**

Dopo cinque anni di studio e di impegno mi vedo, infine, avviato alla conclusione del mio processo di formazione scolastica. Sono così tante le persone che mi hanno aiutato ad arrivare fin qui, che mi hanno sostenuto con coraggio e con pazienza durante tutto il mio percorso e che sicuramente lo faranno anche dopo la conclusione della mia esperienza universitaria. A tutti coloro che mi sono stati vicino e con cui ho condiviso qualcosa fino a questo momento non posso fare altro che dire infinite volte grazie, e mi riservo vivamente la speranza che tali individui, per me speciali, siano con me anche nei mille momenti difficili che mi attendono durante il tragitto della mia vita.

Per tali motivi ringrazio i miei amici, ogni momento con loro non è mai stato un momento vano o sprecato. Mi auguro di poter continuare a condividere qualcosa con ognuno di voi e che il mio tempo libero sia sufficiente a mantenere e coltivare i rapporti speciali che si sono creati. Alla mia famiglia che mi ha dato l'educazione e l'amore necessario per farmi crescere e per farmi diventare un uomo all'altezza delle aspettative.

Un caloroso saluto, un infinita stima, e un ringraziamento ai colleghi dei Magazzini Nico che hanno avuto un ruolo, fin qui determinante, per la mia formazione professionale. A fianco di essi la Scuola di Etica ed Economia e i suoi commercialisti che mi hanno concesso l'intervista e il materiale necessario alla creazione di questa tesi e mi hanno ispirato nei valori etici e morali necessari nella vita di una persona dedita all'economia. All'Università Cà Foscari e a tutto il personale docenti, grazie ai quali ho potuto vivere un corso magistrale illuminante e rimanere affascinato dalla pianificazione strategica e dal management della sostenibilità.

A mio nonno Francesco, per essere stato sempre con me ad aiutarmi in ogni momento della mia vita e per continuare a farlo da lassù. A mio nonno Gianfranco, una delle persone più talentuose che io conosca, il quale partendo da zero è riuscito a raggiungere traguardi strabilianti nella vita e nel lavoro. A mio padre Maurizio, colui che mi illumina il cammino per diventare una persona di successo e mi insegna il valore del non arrendersi mai. E infine a mia nonna Franca e mia mamma Barbara, per avermi sempre protetto, io non sarei nulla senza di voi! Con la promessa di impegnarmi sempre al massimo per diventare l'uomo che vuoi tutti sperante che io sia. Farò del mio meglio. Grazie di cuore.