

INDICE

Introduzione.....	pag. 3
I. Etica ed Impresa.....	pag. 7
1.1. Origini dell'economia e business ethics.....>>	7
1.2. Etica, responsabilità sociale e vantaggio competitivo.....>>	11
1.2.1. <i>Approvvigionamento di capitali.....</i> >>	13
1.2.2. <i>Gestione delle risorse umane.....</i> >>	15
1.2.3. <i>Rapporto con i consumatori.....</i> >>	18
1.2.3.1. <i>Strategie etico-sociali che generano vantaggi diretti e immediati per il consumatore.....</i> >>	19
1.2.3.2. <i>Strategie etico-sociali che hanno un impatto sul sistema valoriale del consumatore.....</i> >>	22
1.3. La <i>Corporate Social Responsibility</i> e strategie aziendali.....>>	25
1.3.1. <i>CSR e competitività.....</i> >>	27
1.3.2. <i>Integrazione delle attese sociali con le strategie aziendali....</i> >>	30
1.3.2.1. <i>La sintesi socio-competitiva.....</i> >>	33
1.3.2.2. <i>Azione sul contesto.....</i> >>	36
1.3.2.3. <i>Spesa sociale sostenibile.....</i> >>	37
1.3.2.4. <i>Compromesso soddisfacente.....</i> >>	38
1.3.2.5. <i>Sacrificio temporaneo di attese sociali.....</i> >>	39
1.4. Etica d'impresa e sostenibilità.....>>	40
1.4.1. <i>Sviluppo sostenibile e società sostenibile.....</i> >>	43
1.4.2. <i>Organizzazione sostenibile.....</i> >>	45
1.4.3. <i>La leadership personale.....</i> >>	48
1.4.4. <i>Conclusione.....</i> >>	50
II. Economia di Comunione.....	>> 52
2.1. Premessa.....>>	52
2.2. Nascita, ideali e Linee guida.....>>	54
2.3. Poli industriali.....>>	61

2.3.1. <i>Polo Lionello</i>	pag. 64
III. Profili gestionali, organizzativi ed economici delle aziende EdiC.....	>> 71
3.1. Struttura aziendale: mission, corporate governance, accountability.>>	71
3.2. Strategie e bilancio secondo il metodo RainbowScore.....>>	79
3.2.1. <i>Capitale economico</i>>>	84
3.2.1.1. <i>Bilancio di esercizio delle aziende EdiC</i>>>	90
3.2.2. <i>Capitale relazionale</i>>>	95
3.2.3. <i>Cultura aziendale</i>>>	100
3.2.4. <i>Qualità sociale ed ambientale</i>>>	103
3.2.5. <i>Capitale umano: strutture e immagine aziendale</i>>>	107
3.2.6. <i>Formazione e innovazione</i>>>	111
3.2.7. <i>Comunicazione e coinvolgimento</i>>>	114
3.3. Il sistema di reporting.....>>	116
3.3.1. <i>Il reporting interno</i>>>	117
3.3.2. <i>Il reporting esterno</i>>>	129
IV. ECIE(Electric Components and Instruments Europe) S.r.l.....>>	131
4.1. <i>Nascita, Vision, Mission</i>>>	131
4.2. <i>Il bilancio a più dimensioni nel caso ECIE S.r.l</i>>>	135
Conclusioni.....	pag. 142
Bibliografia.....	pag. 145

Introduzione

La prima azienda di Economia di Comunione nasce nel 1991 a San Paolo nel Brasile, dopo un incontro con la comunità locale da parte di Chiara Lubich¹.

Nel vedere il contrasto esistente tra i pochi ricchissimi ed i milioni di poverissimi, si capì che l'aiuto dato ai poveri, attraverso la comunione dei beni, non era più sufficiente.

Si pensò allora un modo di aumentare le entrate attraverso la realizzazione di aziende affidate a persone competenti, capaci di farle funzionare in modo efficiente, così da generare utili.

Per capire però il significato più profondo dell'economia di comunione è opportuno fare due premesse legate a due eventi specifici.

Il primo fa riferimento ad un avvenimento che successe ad Einsiedeln, una città Svizzera, durante l'estate del 1962.

In quel periodo Chiara Lubich, insieme ad altri del Movimento dei

¹ Chiara Lubich (1920) è fondatrice e presidente del Movimento dei Focolari. Ha ottenuto vari riconoscimenti in campo nazionale e internazionale: Premio UNESCO per l'Educazione alla Pace (1996); nel settembre 1998 a Strasburgo ricevette dal Consiglio d'Europa il Premio Diritti Umani '98; ha ricevuto numerose dottorati *Honoris causa* (in Scienze Sociali, Comunicazioni Sociali, Teologia, Lettere Umanistiche, Filosofia, Lettere e Psicologia, Pedagogia, Economia) di cui una in "Economia e commercio" presso l'università Cattolica del Sacro Cuore di Piacenza, nel gennaio 1999 e diverse cittadinanze onorarie, tra le quali Roma, Firenze, Palermo, Buenos Aires. Fonte: sito internet www.focolare.org

focolari², si trovava lì per un periodo di riposo. Un giorno nell'ammirare l'imponente abbazia benedettina con al centro la chiesa dove i preti pregavano, le case dove abitavano e studiavano, la scuola, i terreni circostanti dove lavoravano, videro realizzarsi l'ideale "ora et labora" di San Benedetto.

Davanti a quella visione venne l'immagine di realizzare una cittadella³ vera e propria con case, padiglioni, industrie, aziende, dove testimoniare il loro ideale.

Il secondo si riferisce invece all'enciclica sociale di Giovanni Paolo II *Centesimus annus*. Essa presenta l'immagine drammatica della situazione economico-sociale e politica vissuta in tanti luoghi del mondo.

Furono appunto il ricordo di quella prima intuizione sulle cittadelle e la meditazione sulla *Centesimus annus* che fece prendere in considerazione un aspetto essenziale della spiritualità del Movimento dei Focolari: l'aspetto economico-sociale.

Premesso che il pre-requisito fondamentale di tali aziende fosse l'efficienza, Chiara specifica, da subito, il modo in cui gli utili dovranno essere ripartiti, perseguendo tre scopi precisi di uguale importanza.

² I focolari sono il cuore delle diverse comunità del Movimento dei Focolari. I focolarini liberamente danno tutto quanto possiedono e il frutto del loro lavoro mese per mese, e lo mettono totalmente in comune. I volontari costituiscono una diramazione del Movimento dei Focolari. Essi danno il superfluo. I gen (generazione nuova) sono i giovani del Movimento. Anche loro, per quanto gli è possibile, vivono la comunione dei beni.

³ Nel 1964 si inizia la costruzione della prima cittadella a Loppiano vicino Firenze. Da allora ad oggi sono nate ben 33 cittadelle disseminate nei 5 continenti. Fonte: sito internet www.edc-online.org/it/cittadelle.htm

Una parte deve essere destinata per l'autofinanziamento dell'impresa. L'impresa deve svilupparsi e crescere, e per far questo ha bisogno, soprattutto in certi periodi della propria vita, di autofinanziamento e di investimenti.

Un'altra, invece, per la diffusione della cosiddetta "cultura del dare". Per quanto riguarda l'aspetto della formazione, essa si traduce in attività di vario genere, che vanno dall'erogazione di borse di studio all'organizzazione di convegni. Anche se in modi diversi, tutte contribuiscono alla promozione di una cultura nuova, che viene chiamata *cultura del dare* e che si contrappone a quella dominante. Chiara Lubich dice: *"A differenza dell'economia consumistica, basata su una cultura dell'avere, l'Economia di Comunione è basata sull'economia del dare.."*.

Nello specificare cosa si intende per "cultura del dare" dice: *"non sempre si intende spogliarsi di qualcosa per donarla, ma è quel dare che noi abbiamo imparato dal Vangelo e che significa amare, amare tutti, non solo i bisognosi per i quali si opera, ma anche i dipendenti, i concorrenti, i fornitori e i clienti"*⁴.

Una terza parte ha come obiettivo gli indigenti. Il sostegno rivolto ai poveri non si riduce però ad un'assistenza finanziaria, che può avvenire quale misura di urgenza e quindi provvisoria, ma soprattutto con la ricerca di un posto di lavoro. In questo caso, tuttavia, gli indigenti non vengono

⁴ Fonte: www.edc-online.org/it/testi-PDF/panell-lubich.pdf

considerati come “assistiti”, persone che null’altro possono fare se non chiedere e ricevere. Al contrario, essi sono «membri essenziali del progetto, all’interno del quale [...] donano agli altri le loro necessità [...]. Nell’Economia di comunione l’enfasi [...] non è posta sulla filantropia da parte di alcuni, ma piuttosto sulla condivisione, dove ciascuno dà e riceve, con pari dignità»⁵.

Le aziende di Economia di Comunione si impegnano, quindi, in tutte gli aspetti della propria attività, a porre al centro dell’attenzione le esigenze e le aspirazioni dell’uomo e le istanze del bene comune⁶.

La ragion d’essere delle imprese di Economia di Comunione è quella di fare dell’attività economica un luogo di incontro, di “comunione” tra chi ha beni ed opportunità economiche e chi non ne ha, pur operando nel mercato e restando a tutti gli effetti ditte o società commerciali.

⁵ BRUNI, L., CRIVELLI L., (2004), *Per un economia di comunione un approccio multidisciplinare*, Roma, Città Nuova Editrice, p. 28.

⁶ Chiara Lubich, *L’economia di comunione – storia e profezia*, Roma, Città Nuova Editrice, 2001, p. 33.

I. Etica ed impresa

1.1. Origini dell'economia e business ethics

Secondo il Cardinale Angelo Scola il dilatarsi della *business ethics* ci porta forse alla fusione di quelle che sono state chiamate le due origini dell'economia: quella etico-filosofico e quella ingegneristica?

Senza entrare troppo nello specifico si può sostenere che l'economia ha avuto due origini alquanto diverse, entrambe collegate alla politica, anche se in modi diversi, interessati rispettivamente all' "etica" da una parte e all' "ingegneria" dall'altra.

La tradizione legata all'etica risale almeno ad Aristotale. Lo studio dell'economia, benché collegato in senso più immediato alla ricchezza, ad un livello più profondo è legata ad altri studi, rivolti alla valutazione e all'avanzamento di obiettivi più fondamentali. "La vita dedicata al commercio è qualcosa di contronatura, ed è evidente che la ricchezza non è il bene che ricerchiamo; infatti essa è solo in vista del guadagno ed è un mezzo per qualcosa d'altro"¹.

¹ Etica Nicomachea, 1096a, 5.

L'altra origine, quella ingegneristica, è caratterizzata dall'interesse per i temi prevalentemente logistici più che per i fini ultimi. Cerca di dare risposte a domande del tipo: cosa possa promuovere il bene umano o come bisogna vivere. L'approccio ingegneristico all'economia viene da svariate direzioni, essendo stata sviluppata, fra l'altro, proprio da qualche ingegnere come Lèon Walras.

Data la natura dell'economia non è sorprendente che sia l'origine collegata all'etica sia l'origine collegata all'ingegneria abbiano una loro qualche coerenza. <<Negli scritti dei grandi economisti entrambe queste caratteristiche sono rinvenibili in proporzioni variabili. Le domande di natura etica sono affrontate maggiormente negli scritti, per esempio, di Adam Smith, di John Marx o di Francis Edgeworth, rispetto ai contributi di William Petty, di Francois Quesnay, di Augustin Cournot, Lèon Walras, che erano più interessati ai problemi logistici e di ingegneria in seno all'economia>>². L'economia moderna si è allontanata dall'approccio etico avvicinandosi maggiormente a quello di natura ingegneristico.

La relazione economia/etica, da un punto di vista puramente descrittivo, può iniziare sia partendo dall'economia sia partendo dall'etica. Nel primo caso le aziende, tradizionalmente, hanno risposto a problemi di natura etica, e più in generale di responsabilità sociale, seguendo quattro linee:

² Sen, *etica ed economia*, pag. 13

- 1) attenzione alle relazioni interne all'azienda. Attenzione al personale, alle relazioni intra-aziendali;
- 2) perseguire obiettivi sociali quali, ad esempio, risolvere la disoccupazione mantenendo i lavoratori in periodi di crisi;
- 3) con l'obiettivo aziendale di vincolare i profitti ad un utilizzo per particolari bisogni, come le formazioni di uomini, o per il bene comune;
- 4) impiegando imprenditorialità direttamente nella produzione di beni collettivi e servizi sociali, attraverso strumenti come quello delle no profit.

Nonostante queste linee guida abbiano dato esiti positivi sono state ritenute marginali di fronte ai diversi problemi che circondano l'impresa, ma soprattutto per fronteggiare la concorrenza. Per tale motivo sono stati i primi ad essere sacrificati per garantire il buon funzionamento e la sopravvivenza dell'impresa.

Partendo adesso da un punto di vista etico possiamo fare un tentativo di classificare i molteplici contenuti della *business ethics* seguendo la proposta di Langan³. Egli parla di 5 compiti della *business ethics*. Il primo, societario, diretto a provvedere all'educazione etica applicata a particolari campi dell'azienda. Il secondo compito della *business ethics* è quello accademico. Il terzo, esistenziale, rivolto all'elaborazione di una guida pratica per le

³ J. Langan, "the ethics of business", in *Theological Studies* 51 (1990) 81-100.

decisioni corrette e le politiche conformi. Il quarto compito viene definito analitico. In presenza di decisioni sempre specifiche e particolari occorre prevedere e codificare, attraverso attente analisi, tutti gli aspetti specifici soprattutto quando le scelte sono conflittuali. Il quinto, infine, è un compito interpretativo teso a dilatare l'ambito della *business ethics* per aprirlo alla comprensione dei problemi strutturali e del senso della dignità morale e religioso delle attività personali e sociali che concorrono, nel loro insieme, a costituire il business.

Secondo il Cardinale Angelo Scola si possono fare buoni affari con una concezione ed una pratica dell'economia reintroducendo il "soggetto", inteso sia come persona sia come società, non lasciando quindi spazio solo alla pura razionalità. Egli sostiene che l'errore di fondo nel pensare al rapporto tra etica ed affari sta nel non vedere che prima ancora dell'etica l'economia domanda antropologia. La questione antropologica è in un certo senso molto semplice: ogni uomo ogni giorno gioca la sua libertà in ogni circostanza ed in ogni rapporto, a partire dagli affetti e dal lavoro. La relazione economica quindi non sfugge a questo obiettivo stato delle cose. Per tale motivo egli sostiene che il salto culturale che potrà dare nuova consistenza non solo alla *business ethics*, ma anche all'economia è quello di integrarla a questioni di natura antropologica.

1.2. Etica, responsabilità sociale e vantaggio competitivo

La relazione tra etica di impresa e performance economiche e competitive risulta essere di difficile valutazione, sia sul piano teorico sia nelle sue verifiche empiriche. Sostanzialmente è possibile individuare due visioni opposte: una visione che individua un trade-off, ed una invece che prevede una possibile sinergia.

La prima visione parte dal presupposto che le imprese che decidono di avere comportamenti etici, incorreranno in costi che le porteranno in svantaggio rispetto ad altre imprese socialmente meno responsabili⁴. Secondo il Prof.re Sciarelli le imprese che scelgono un comportamento etico sosterranno dei costi economici nel breve periodo, a fronte dei quali, sempre nel breve periodo i ricavi sociali appaiono limitati, risultando così avvantaggiate nella lotta concorrenziale le imprese che non sopportano tali costi. Inoltre, secondo tale teoria, i costi sono certi ed immediati, mentre i benefici sono solo stimati ed in genere possono essere valutati solo in modo indiretto e qualitativo.

In quest'ottica l'etica tende ad affermarsi solo per i suoi aspetti "negativi". L'attenzione viene rivolta essenzialmente sul *cost management* che l'impresa dovrà sopportare perseguendo un comportamento socialmente responsabile.

⁴ In questo senso si veda Aupperle, Carroll, Hatfield (1985) e Ullmann (1985).

La seconda visione, basata su una possibile sinergia tra impresa etica e performance competitive ed economiche, parte da una visione “positiva”. Tale sinergia contribuisce a creare il posizionamento strategico dell’impresa rispetto ai *competitors* delineandone una differenziazione in termini di legittimazione sociale, reputazione, visibilità e immagine, tale da generare effetti positivi, diretti e indiretti, sulla sua performance⁵. In concreto sono gli stakeholder che, stabilendo appunto il legame tra etica aziendale e reputazione, lo traducono in termini di risultati economici e di valore per gli azionisti.

Affinché tale visione non resti solo una impostazione semplicistica e assiomatica, bisogna valutare sulla base di quali ipotesi e a quali condizioni l’etica aziendale possa effettivamente generare concreti vantaggi competitivi. Per tale motivo faremo riferimento ai tre ambiti in cui tale sinergia si può manifestare maggiormente: le decisioni di investimento sul mercato dei capitali, la motivazione dei dipendenti e le scelte di acquisto dei consumatori.

⁵Cfr. Fombrun e Shanley (1990). p. 233 e Rushton (2002), p. 138.

1.2.1. Approvvigionamento di capitali

L'esistenza di vantaggi nell'approvvigionamento di capitale di rischio e di capitale di credito è legata all'affermarsi dei cosiddetti "investitori etici". Le imprese che si trovano nelle condizioni per poter attingere da tali fonti di finanziamento, beneficiando di un aumento dell'offerta di capitali, presumibilmente, otterranno una minore incidenza degli oneri finanziari, nel caso di capitale di credito, e una minore incidenza della remunerazione per il capitale di rischio. Opereranno a parità di altre condizioni con un minor costo medio totale, che si può tradurre in un vantaggio competitivo e in migliori performance economiche.

Affinché ci sia una tale sinergia c'è bisogno che vengano soddisfatti determinati requisiti. Alcuni sono di natura esogeni all'impresa ed altri invece endogeni.

In primo luogo l'esistenza di un gruppo di investitori etici che, nell'offerta dei proprio risparmi, discriminano a favore di intermediari che garantiscono certi requisiti di socialità degli impieghi. Tale ipotesi si può ritenere senz'altro soddisfatta almeno nei mercati più evoluti.

In secondo luogo l'esistenza di prodotti di finanza etica a cui si può accedere con la stessa facilità dei prodotti tradizionali. Ciò è da tempo diffuso sul mercato finanziario statunitense e su quelli dei principali paesi europei, mentre solo negli ultimi anni si sta diffondendo in Italia, con la

nascita di un discreto numero di “prodotti etici” offerti da banche ed altri intermediari finanziari e non solo dalle Mag⁶ o dalla Banca Etica.

In terzo luogo l’esigenza che l’impresa sia quotata in borsa, riguardo l’ottenimento di capitale di rischio, per dare effettivamente la possibilità agli intermediari finanziari di poter investire nel suo capitale.

Un quinto requisito è che l’azienda riesca a comunicare adeguatamente le proprie scelte etico-sociali, in modo che il gestore di finanza etica possa prenderla in considerazione nella definizione del proprio portafoglio. Per tale motivo è necessario lo sviluppo di strumenti e modalità di comunicazione ad hoc dedicati agli aspetti di socialità della gestione, dato che l’informativa economica-finanziaria non è affatto adeguata per tali informazioni. Allo stesso tempo gli analisti finanziari devono sviluppare competenze specialistiche sul rating etico che verifichi la conformità dell’azienda a dei criteri formalmente definiti.

Infine, sarebbe necessario dimostrare empiricamente che, nel lungo periodo, un’azienda eticamente impegnata riesce ad ottenere un tasso di interesse sul capitale di prestito minore della media del comparto e/o che, nel caso di capitale di rischio, può offrire ai propri azionisti un pay-off minore della media, senza che questi la abbandonino.

⁶ Le Mag (Mutue per l’Auto Gestione) sono cooperative finanziarie senza scopo di lucro in cui l’attività di raccolta del risparmio e di finanziamento è ispirata dai valori della trasparenza e della responsabilità sociale.

1.2.2. Gestione delle risorse umane

La gestione delle risorse umane è progressivamente divenuto un fattore critico di successo per le aziende, le quali hanno riconosciuto l'importanza di attrarre e di trattenere dipendenti con elevati skills. All'interno di questa visione si può ipotizzare che la propensione etico-sociale abbia un impatto significativo su almeno due piani: sulla gestione e motivazione dei dipendenti e sulla capacità di attrarre professionalità qualificate presenti sul mercato.

Per quanto riguarda l'impatto sulla gestione delle risorse umane, si può ipotizzare che i comportamenti etico-sociali contribuiscano a creare una cultura organizzativa che incoraggi i comportamenti responsabili, all'interno della quale i dipendenti possono trasferire più facilmente i propri valori nelle scelte quotidiane, creando condizioni di impiego migliore, che si traducono in veri e propri vantaggi economici. Si pensi ad esempio all'importanza delle motivazioni ai fini della riduzione del turn-over dei dipendenti, all'impatto della riduzione del tasso di assenteismo della manodopera sul costo del prodotto, alla riduzione dei costi di controllo, derivanti dall'instaurarsi di un clima di fiducia all'interno dell'organizzazione o ancora al valore della creatività, la quale richiede una partecipazione reale dell'individuo e una profonda adesione agli scopi e agli obiettivi dell'organizzazione.

In quest'ambito è possibile dividere gli interventi dell'azienda in due gruppi: le attività direttamente a favore dei dipendenti e le attività sociali di altro tipo.

Le prime nascono, in genere, da rivendicazioni esplicite o implicite da parte dei dipendenti. Tali rivendicazioni possono essere di vario genere: sicurezza sul posto di lavoro, piacevolezza dell'ambiente di lavoro, richieste economiche, partecipazione al processo decisionale e così via. Le imprese tendono ad assecondare, almeno in parte, tali istanze, dal momento che riconosco che i dipendenti rientrano tra gli stakeholder rilevanti, poiché hanno il potere di influenzarne i risultati ed esprimono richieste che hanno la legittimità e spesso anche l'urgenza, necessaria per essere considerate prioritarie⁷.

Nel caso di attività etico-sociali di altro tipo, ad esempio a favore della comunità o dell'ambiente si crea un circuito più articolato. La *social identity theory*⁸ ipotizza che l'autostima di un individuo sia influenzata dall'immagine e dalla reputazione delle differenti organizzazioni sociali a cui partecipa, inclusa l'impresa in cui lavora. In realtà tale correlazione non è sempre così automatica.

⁷ Il riferimento alla classificazione di Mitchell, Agle, Wood (1997).

⁸ <<Organizational identification research draws on social identity theory to suggest that people are more likely to identify with an organization when they perceive its identity to be enduring, distinctive, and capable of enhancing their self-esteem. A company's character as revealed by its CSR actions is not only fundamental and relatively enduring but also often more distinctive by virtue of its disparate and idiosyncratic bases than other CA-based (e.g. manufacturing expertise, facets of the company schema, particularly among successful competitors)>>, Sen, Bhattacharya (2001), p. 228.

In primo luogo ci si può attendere che solo quei dipendenti che hanno un sistema di valori in cui la responsabilità sociale occupa un posto di rilievo si sentano motivati dal lavorare in imprese caratterizzate da una elevata performance sociale, mentre gli altri saranno assolutamente indifferenti.

In secondo luogo ogni uomo, a partire dalla propria propensione individuale, valuterà in modo diverso le dimensioni della responsabilità sociale risultando più sensibile per quelle rispetto alle altre.

Per quanto riguarda invece l'impatto dell'etica sulla capacità dell'impresa di attrarre professionalità sul mercato del lavoro, si può ipotizzare, coerentemente con quanto confermato anche da alcune ricerche empiriche⁹, che le imprese operanti in settori in cui vi è carenza di particolari *skills* utilizzino comportamenti socialmente responsabili come strumento per reclutare e trattenere le risorse migliori¹⁰, con positivi effetti potenziali sulla creazione di un vantaggio competitivo, dal momento che la selezione di personale di qualità è fortemente correlata alla possibilità di sviluppare conoscenze uniche e non imitabili.

⁹ Cfr. McWilliams e Siegel (2001), p. 122.

¹⁰ A seguito di un recente studio sul campo, ad esempio, Greening e Turban (2000) giungono alla conclusione che: <<results support the hypothesis that firms higher in CSP are perceived as more attractive employers than firms lower in CSP and that prospective applicants' job pursuit, probability to interview, and probability to accept a job offer are positively associated with a firm's CSP>>. P. 271.

Affinché si generino effettivamente conseguenze positive sul processo di selezione delle risorse umane, devono essere soddisfatte almeno due condizioni.

In primo luogo, per avere un vantaggio differenziale è necessario che le risorse umane di qualità siano scarse; il valore dell'attrattività della responsabilità sociale infatti si manifesta solo nel caso di persone che abbiano la possibilità di scegliere tra diversi impieghi alternativi.

In secondo luogo, i valori di un'impresa devono essere noti ai potenziali dipendenti utilizzando ad esempio una comunicazione mirata al reclutamento che enfatizzi anche tratti legati alla CSR.

1.2.3. Rapporto con i consumatori

L'ultimo aspetto da considerare in relazione alle sinergie tra comportamento etico e performance economiche e competitive è quello dei possibili vantaggi che derivano all'azienda sui mercati di sbocco. La business ethics costituisce un vantaggio competitivo per l'impresa solo se, direttamente o indirettamente, i consumatori la considerano tra i diversi fattori determinanti per le loro decisioni di acquisto.

Per tale motivo possiamo individuare due fattispecie con un diverso impatto sulle scelte del consumatore: da un lato le strategie etico-sociali che generano attributi del prodotto e/o del processo capaci di creare un vantaggio funzionale diretto ed immediato per il consumatore (lifestyle benefit¹¹) e dall'altro le strategie etico-sociali che non generano vantaggi diretti per il consumatore (public benefit).

1.2.3.1. Strategie etico-sociali che generano vantaggi diretti e immediati per il consumatore

La prima fattispecie impiega risorse, che possono essere anche ingenti, al fine della creazione di un prodotto con attributi, materiali ed immateriali, socialmente responsabili (ad esempio i prodotti “fair trade” o la frutta biologica) oppure processi che utilizzano fattori socialmente responsabili (ad esempio a basso impatto ambientale), coerenti rispetto alle richieste e alle aspettative di uno specifico segmento di consumatori, per i quali spesso generano un beneficio immediato in termini di qualità, sicurezza, gusto, salute.

¹¹ Cfr. Spickett-Jones, Kitchen e Reast (2003), p. 78 e ss.

L'efficacia di una simile differenziazione è legata al verificarsi di una serie di condizioni.

In primo luogo l'effettiva possibilità di porre in essere tale scelta strategica dipende da alcune caratteristiche esogene all'azienda, tra cui il grado con cui il mercato apprezza la differenziazione di prodotto e il ciclo di vita del settore¹². Risulta essere più probabile che prodotti con attributi socialmente responsabili vengano sviluppati in settori caratterizzati da una elevata differenziazione dell'offerta, ad esempio cibo, cosmetici, autovetture, ecc.. Per quanto riguarda il secondo fattore ci si attende che nella fase di maturità del ciclo di vita del prodotto si incontra un maggior grado di differenziazione dell'offerta rispetto alle fasi di nascita e sviluppo, dove le imprese rivolgono maggiormente l'attenzione al perfezionamento di processi di produzione e alla soddisfazione di una domanda in rapida crescita.

In secondo luogo l'impresa durante il processo di differenziazione deve porre attenzione su due aspetti importanti. Da un lato, il management deve focalizzare l'attenzione su un tipo di differenziazione etico-sociale che sia difficilmente imitabile, scoraggiando così i *follower* e garantire quindi una sostenibilità del proprio vantaggio competitivo. Dall'altro lato, deve puntare su di una differenziazione che sia basata su elementi tangibili più che

¹² Cfr. McWilliams e Siegel (2001), pp. 124-125 e Spickett-Jones, Kitchen e Reast (2003), pp. 78-79.

sull'immagine. Si va diffondendo tra i consumatori un crescente scetticismo verso iniziative che, a vario titolo, si etichettano come "etiche" o "sociali".

In terzo luogo, l'impresa deve essere in grado di rendere noti tali attributi etico-sociali alla clientela attuale e potenziale, la quale deve essere informata ed in grado di discernere tra impresa ed impresa e/o tra prodotto e prodotto.

In quarto luogo bisogna ricordare che una politica di differenziazione, basata su qualità socialmente responsabile del prodotto o del processo produttivo, è sottoposta alle stesse condizioni di efficacia di qualsiasi politica di differenziazione, in particolare alla circostanza che il *premium price* sia tale da compensare i maggiori costi per la creazione degli attributi differenziali.

Nonostante l'efficacia di una strategia etica-sociale sia subordinata da una serie di condizioni, l'esistenza di sinergie con i risultati competitivi ed economici è implicita nella scelta. Quindi il suo mancato realizzarsi dipende da un errore nell'impostazione di fondo, ad esempio nella scelta degli attributi del prodotto o nella loro comunicazione al mercato.

1.2.3.2. Strategie etico-sociali che hanno un impatto sul sistema valoriale del consumatore

Gli investimenti etico-sociali effettuati in questo caso dall'azienda non vengono rivolti al prodotto o al processo produttivo, ma vanno ad influenzare il sistema valoriale del consumatore. In questo caso è più difficile costruire sinergie in quanto le performance etico-sociali vengono utilizzate principalmente per aumentare l'immagine dell'impresa nei confronti dei clienti, rispetto alla prima fattispecie che è supportata dalle caratteristiche della domanda e agisce sfruttando i meccanismi di mercato. Anche in questo caso c'è bisogno che si realizzino alcune condizioni affinché si possano ottenere effetti competitivi ed economici positivi.

In primo luogo c'è la necessità che esistano "consumatori socialmente responsabili". Soggetti che quindi, nella loro decisione di acquisto, danno importanza non solo alle esternalità dei propri acquisti, ma che diano valore anche agli attributi socialmente responsabili dell'azienda. In tal senso alcuni studi compiuti su di un campione di consumatori hanno mostrato una notevole disponibilità ad acquistare prodotti di imprese socialmente responsabili, a cambiare marchio o punto di vendita pur di acquistare

prodotti di imprese che portano avanti iniziative benefiche, se non anche a pagare un *premium price*¹³.

In secondo luogo, una volta individuato l'esistenza di "consumatori etici", bisogna vedere se questi rientrano nel segmento di riferimento dell'impresa. Se tali consumatori non rientrano nel segmento, l'impresa effettuerebbe degli investimenti che non generano alcun beneficio in termini di quote di mercato, ma si tradurranno solo in costi netti.

In terzo luogo, nella definizione delle proprie strategie etico-sociali, è opportuno ricercare quanto più possibile una coerenza tra la tipologia degli investimenti dell'impresa e la sensibilità, gli interesse, le preferenze dei consumatori al proprio target di mercato.

In quarto luogo, affinché le scelte del consumatore possano essere effettivamente influenzate dal livello di responsabilità dell'impresa, è necessario che, da una parte, le informazioni riguardo azioni improprie o non etiche siano facilmente accessibili e che, dall'altra parte, siano disponibili dati affidabili e imparziali sui comportamenti aziendali positivi¹⁴.

L'impresa deve quindi investire in comunicazione sociale. Comunicazione che non deve limitarsi solo a quegli obblighi di legge previsti per la redazione del bilancio, ma informando il loro target di consumatori in merito agli impegni etici da loro assunti.

¹³ Per una disamina analitica degli studi in materia si veda Mohr, Webb, Harris (2001), pp. 48-50.

¹⁴ Cfr. Creyer e Ross (1997), p. 429.

In quinto luogo, anche a parità di livello di responsabilità, l'efficacia della strategia sarà diversa a seconda del livello di eticità atteso dalla clientela.

Un ultimo fattore riguarda i comportamenti percepiti come gravemente irresponsabili che generano un consistente impatto negativo sulla propensione all'acquisto, capace persino di neutralizzare o di modificare i tradizionali canali di selezione, legati ad esempio al prezzo o alle caratteristiche tecniche del prodotto (si pensi ai noti boicottaggi contro la Nestlè, la Shell o la Nike). Tuttavia un consumatore può non essere disposto a scegliere un prodotto di un'impresa più responsabile, avendo a disposizione quello di un'impresa non irresponsabile.

Tali caratteristiche riferendosi all'immagine dell'azienda e non ad elementi tangibili del prodotto o del processo, rende particolarmente difficile individuare e valutare le possibili sinergie esistenti tra strategie etico-sociali e performance economiche e competitive.

1.3. La *Corporate Social Responsibility* e strategie aziendali

In questo paragrafo cercheremo di dare risposta essenzialmente a due domande: cosa significa integrare le politiche di *Corporate Social Responsibility* nella strategia d'impresa? come la tensione alla socialità può essere vissuta nel concreto contesto aziendale senza compromettere i vincoli e le sfide di natura economica e competitiva ?

Per CSR intendiamo la tensione dell'impresa a soddisfare, andando oltre gli obblighi di legge, le legittime attese sociali ed ambientali, oltre che economiche, dei vari portatori di interesse interni ed esterni all'azienda, mediante lo svolgimento delle proprie attività¹⁵.

Con tale definizione si sottolineano: la natura volontaria del fenomeno; l'irriducibilità della CSR alla filantropia, intesa come la destinazione a fini sociali di una quota, di norma assai ridotta, della ricchezza generata dalla gestione; l'impossibilità di confinare la CSR all'introduzione di pratiche e strumenti particolari, quali il codice etico, le certificazioni ambientali e sociali, il bilancio di sostenibilità, il *cause related marketing*¹⁶.

¹⁵ La presente definizione (cfr. Molteni, 2004, cap. 1) è coerente con quella contenuta nel Libro Verde della Commissione Europea del luglio 2001, secondo cui la responsabilità sociale d'impresa consiste nella <<integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate>> (Commissione della Comunità Europee, 2001).

¹⁶ Un progetto di *cause related marketing* consiste in un sistema di attività, facenti perno sulla funzione marketing, con cui un'impresa persegue i propri obiettivi di natura

Se bene intesa l'accresciuta attenzione alla CSR equivale a una più generale presa di coscienza dell'influsso che l'impresa, per il fatto stesso di esistere e operare, esercita sul proprio ambiente di riferimento.

Un orientamento alla CSR nella gestione d'impresa significa dare risposta ad una serie di domande vecchie e nuove, assai variegata e in continua evoluzione, quali: le attività di sicurezza e stabilità del posto di lavoro; le crescenti aspettative di valorizzazione e realizzazione che connotano i collaboratori; l'impatto dei processi produttivi e dei beni realizzati sull'equilibrio ecologico; dalla politica di comunicazione dell'impresa; le attese individuali e familiari particolarmente rilevanti per il personale femminile; la necessità di tutelare le pari opportunità; i problemi connessi alla delocalizzazione delle attività produttive e al ricorso a fornitori operanti in Paesi caratterizzati da un ordinamento giuridico poco evolutivo; la crescita del cosiddetto "consumo responsabile" e del commercio equo-solidale e così via.

commerciale fornendo, al tempo stesso, un contributo – economico e non – a una causa sociale. Cfr. Molteni, Devigili (2004).

1.3.1. CSR e competitività

Affinché possa esistere compatibilità e finanche reciprocità tra CSR e competitività bisogna sempre porre attenzione al contesto spazio-temporale, nonché ai contenuti e alle forme assunte dalle iniziative di CSR.

Nell'intraprendere le iniziative volte a soddisfare gli interessi di un gruppo di stakeholder, è necessario identificare e valorizzare le quattro aree di convenienza nel progetto stesso: la reputazione dell'impresa, la motivazione del personale, i benefici di natura economica, le opportunità di autorealizzazione dei soggetti promotori.

Reputazione. A livello commerciale, ne può derivare un vantaggio di differenziazione, soprattutto in presenza di consumatori sempre più sensibili alle valenze sociali ed ecologiche dei prodotti. L'orientamento alla CSR può essere fonte di fidelizzazione della clientela attuale e potenziale, a beneficio delle vendite.

Il miglioramento della reputazione agisce sulla qualità delle relazioni con gli interlocutori sociali: con i soggetti della filiera a monte e a valle; con il sistema finanziario, come visto ampiamente nel par. 1.2.1; con i potenziali nuovi assunti, in quanto l'orientamento alla CSR può attirare persone qualificate e sensibili ai valori¹⁷; con forze sociali e politiche, quali le

¹⁷ Per l'importanza, tra le risorse intangibili legate alle risorse umane, della capacità di attrarre, motivare e trattenere personale qualificato si veda: Lev (2001, p. 82).

organizzazioni non governative, le associazioni di consumatori, gli enti pubblici territoriali, le istituzioni di varia natura. Ciò può contribuire, tra l'altro, alla riduzione dei rischi aziendali, tra cui in particolare quelli di boicottaggio¹⁸, fenomeno sempre più frequente nelle economie occidentali, avente pesanti ripercussioni sull'equilibrio economico dell'impresa.

Motivazione del personale. Il fattore reputazione ha rilevanza anche all'interno dell'azienda. Innanzitutto, l'immagine aziendale risulta per i collaboratori un fattore di identificazione con l'impresa; in secondo luogo, l'alta reputazione, essendo percepita come un patrimonio fondamentale, pongono gli attori a non avere comportamenti opportunistici¹⁹ che ne determinano la perdita; in terzo luogo, proprio la reputazione di cui gode l'impresa la spinge ad assumere comportamenti di crescente responsabilità nei confronti degli stakeholder.

Le iniziative di CSR, inoltre, sono spesso occasione per promuovere o rinnovare le idee guida e i valori che informano i comportamenti aziendali, alimentando il senso di appartenenza del personale.

Tali effetti positivi generalmente possono aumentare in proporzione al diretto coinvolgimento del personale nella progettazione e nella realizzazione degli interventi di CSR.

¹⁸ Cfr. Williams (1986).

¹⁹ Cfr. Fombrun, Van Riel (2003, p.59).

Economicità. Le politiche di CSR possono contribuire sia ad un incremento del volume di affari sia alla riduzione delle voci di costo.

Quanto ai primi si pensi all'efficacia di alcune campagne di *cause related marketing* o allo sviluppo di nuovi business caratterizzati per l'orientamento sociale o ambientale.

Per quanto riguarda la riduzione dei costi possiamo identificare le seguenti situazioni: i benefici connessi a incrementi di produttività dovuti ad una più alta motivazione; la riduzione del rischio di disastri ecologici o di scandali sociali (si pensi ai boicottaggi motivati dall'utilizzo di lavoro minorile da parte dell'impresa o dei fornitori), che avrebbero devastanti effetti sull'immagine dell'impresa e sul suo profilo economico; i minori costi connessi ai problemi di salute e sicurezza, sia per la riduzione degli incidenti, sia per il decremento dei premi assicurativi; la riduzione dei consumi energetici derivanti dall'utilizzo di processi produttivi eco-efficienti.

Autorealizzazione. La prospettiva di meglio soddisfare i diversi interessi degli stakeholder può mobilitare l'alta direzione, fermo restando la necessità di tenere sotto controllo la compatibilità economica delle azioni a sfondo sociale intraprese. Tutto questo va contro la concezione antropologica dell'*homo economicus*²⁰, che vede nell'interesse individuale l'unica forza capace

²⁰ Ghoshal, nel suo contributo pubblicato dopo la morte improvvisa, osserva come la concezione antropologica pessimistica dominante negli studi economici abbia le sue radici nel pensiero di Hume, Bentham e Locke, il quale, attraverso la mediazione della Scuola di

di muovere i comportamenti umani e, quindi, aziendali. La vita ordinaria da numerosi esempi di quanto l'uomo non agisca solo in base al proprio interesse, ma anche per amore, gratuità, altruismo, il senso della giustizia e della bellezza. Basti pensare al rapporto madre-figlio, alla restituzione volontaria di un portafoglio smarrito, alla mancia in un ristorante in cui non si ha in programma di tornare, al volontariato e così via.

1.3.2. Integrazione delle attese sociali con le strategie aziendali

Il modello illustrato nella fig. 1 ripercorre un processo logico attraverso il quale il top management di un'impresa può tendere affinché la CSR diventi un tratto distintivo della strategia aziendale.

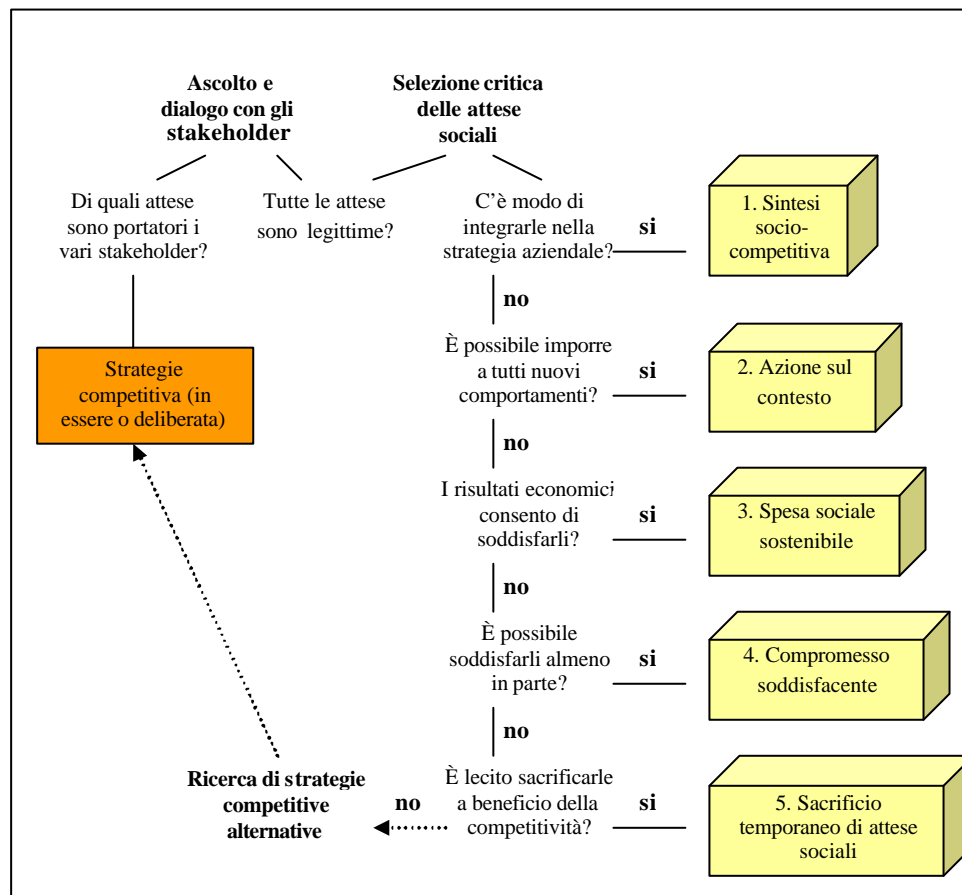
Data una strategia competitiva (variabile riportata sulla sinistra della figura) la prima manifestazione di responsabilità sociale consiste nell'attivare modalità di ascolto e dialogo con gli stakeholder, aventi lo scopo di identificare le principali attese.

Le attese possono essere più o meno consapevoli e trasformarsi in esplicite domande all'impresa. Gli strumenti utilizzati per venire a

Chicago, ha profondamente influenzato le opere di economisti tra cui Friedman), sociologi, psicologi sociali e studiosi di management (teoria dell'agenzia, teoria dei costi di transazione, teoria dei giochi, network analysis, ecc.) (Ghoshal, 2005, p. 84).

conoscenza di tali bisogni sono diversi: interviste one to one, interviste di gruppo, focus group, forum, workshop, seminari, meeting pubblicitari, indagini basate su questionari, istituzioni di numeri verdi, forme di ascolto via internet.

Fig. 1 – *La piramide dell'innovazione socio-competitiva*



Prima di dare risposta alle domande sociali, l'alta direzione ha il compito di vagliare criticamente tali attese, facendo ricorso a due criteri che possiamo denominare *etico* e *storico*.

Infatti non tutte le attese che pervengono all'impresa sono legittime eticamente. Si pensi alle attese della mala vita nei confronti dell'impresa. Oltre alle attese di natura morale, bisogna tener presenti anche quelle derivanti da opportunità storiche. L'offerta di alcuni servizi ai dipendenti (quali le scuole) che in un certo contesto spazio-temporale può essere considerata come un'eccellente manifestazione di socialità, in un altro può apparire come un'indebita occupazione da parte dell'impresa di un ambito che non le è proprio.

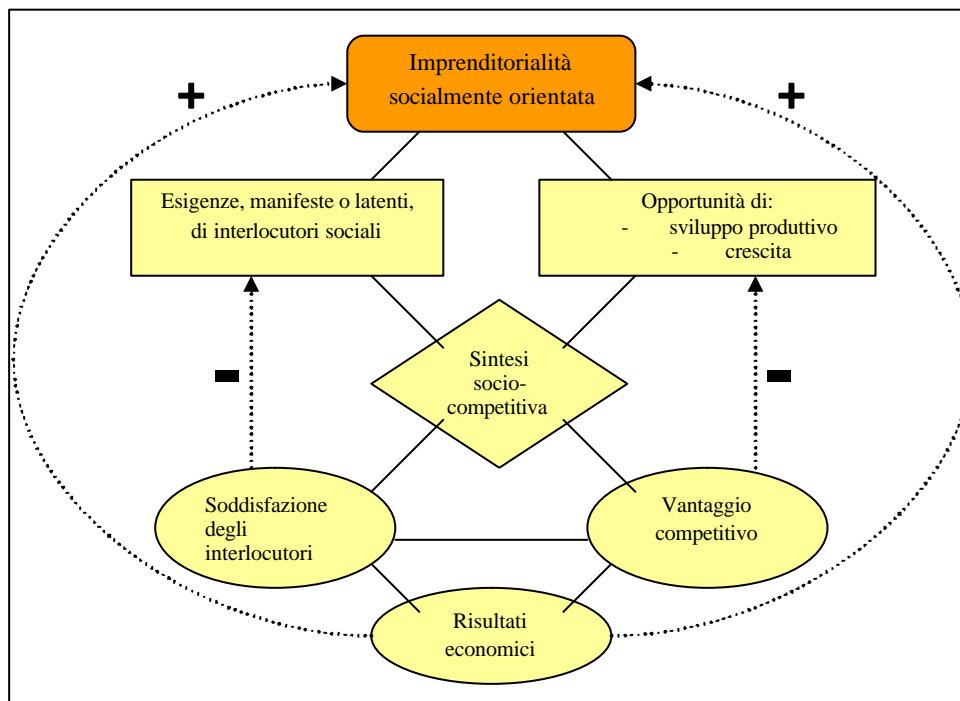
Una volta identificate le attese sociali implicite nella strategia dell'impresa, bisogna risolvere il problema di come integrarle nella strategia stessa. La fig. 1 propone una piramide che identifica cinque livelli di efficacia nel rispondere alle attese sociali. Il gradino più alto indica la risposta più soddisfacente. Nel caso tale soluzione non sia possibile si passa al livello inferiore, e così via fino al quinto. Dopo di esso bisogna mettere in discussione la strategia competitiva che l'impresa intende perseguire.

Nel proseguo tratteremo uno per uno i cinque livelli specificandone le diverse caratteristiche e la strada da intraprendere qualora non fosse possibile percorrere il livello in questione.

1.3.2.1. sintesi socio-competitiva

Per sintesi socio-competitiva si intende una modalità innovativa per rispondere alle attese di una o più classi di interlocutori, al di là di quanto previsto dalla normativa vigente e dalle consuetudini del tempo, dando vita a una soluzione - che può riguardare l'intera impresa, una sua area strategica, una specifica funzione, un singolo processo - che contribuisca a sostenere e alimentare il vantaggio competitivo dell'impresa e dunque il suo successo duraturo²¹ (cfr. fig. 2).

Fig. 2 – Sintesi socio-competitiva



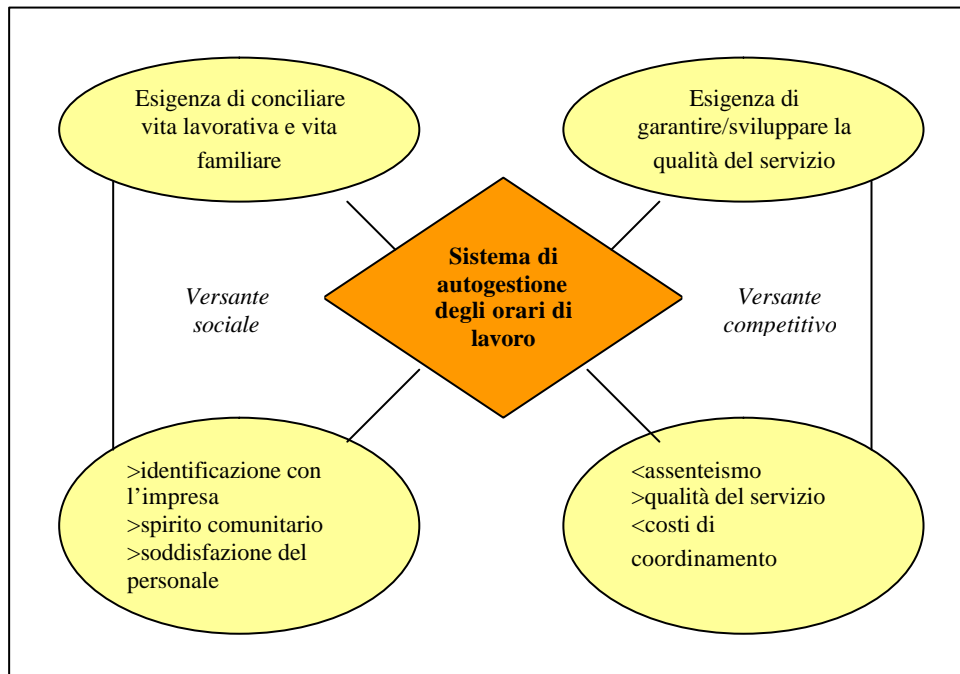
²¹ Cfr. Gianfranco Rusconi, Michele Dorigatti, 2006, cap. 4, p. 117

Analizzando la definizione possiamo notare innanzitutto che la risposta data alle attese dei diversi interlocutori è qualcosa di innovativo, cioè appartiene alla creatività imprenditoriale. In secondo luogo, tale risposta diviene socialmente rilevante quando si fa riferimento ad uno specifico ambito spazio-culturale. In terzo luogo, tale sintesi può riguardare l'impresa nella sua totalità, una sua area strategica, una specifica funzione, un singolo processo. In quarto luogo, l'obiettivo di creazione di valore non viene compromesso, ma anzi risulta ad esso funzionale. Una risposta alle istanze sociali che non si innesta nel disegno di sviluppo dell'impresa costituisce un atto di pura filantropia. Una sintesi socio-competitiva, invece, permette di innalzare il livello di soddisfazione dei lavoratori e/o di altri interlocutori sociali, contribuendo così a sostenere il vantaggio competitivo e, conseguentemente, il livello dei risultati economici.

La fig. 3 mostra un esempio di sintesi socio-competitiva fatta da una azienda della grande distribuzione. L'obiettivo è di gestire meglio l'orario di lavoro degli addetti alle casse. Un miglioramento di tale aspetto determina un aumento della qualità del servizio alle casse, che costituisce uno dei fattori di percezione principale, da parte della clientela, nel valutare la qualità del punto vendita. È stato realizzato un sistema di autogestione degli orari di lavoro che consente agli addetti, composti per gran parte da personale femminile, di meglio gestire le esigenze di carattere personale e familiare con quelle della vita lavorativa. A livello aziendale sono due gli

aspetti positivi fondamentali: da una parte, si riducono i costi organizzativi e di gestione tipiche del reparto; dall'altro, migliora la soddisfazione del personale che si traduce in una riduzione dei tassi di assenteismo e un miglioramento del livello di servizio alla clientela.

Fig. 3 – *Un esempio di sintesi socio-competitiva nella grande distribuzione*



1.3.2.2. Azione sul contesto

Qualora non sia possibile integrare le attese sociali nelle strategie d'impresa, a causa di eccessivi costi aggiuntivi, che determinerebbero uno svantaggio competitivo rispetto ai concorrenti più spregiudicati, sorge una nuova domanda: è possibile mutare le regole del gioco imponendo nuovi comportamenti a tutto il settore, così che il soddisfare le attese degli stakeholder non determini per l'impresa la perdita di competitività?

Il vertice di un'impresa, che è sensibile alle problematiche ambientali, è orientato a effettuare investimenti di natura ecologica che vanno al di là di quelli previsti dalla legge. Tali investimenti determinerebbero un differenziale di costo che si tradurrebbero in una perdita di competitività da parte di tale azienda rispetto alle altre meno sensibili. Dove tale differenziale fosse insostenibile, l'impresa si troverebbe di fronte ad un dilemma: privilegiare la sostenibilità ambientale o le performance economiche? Una via d'uscita da questo dilemma può essere quella di intraprendere un'azione nel contesto, in vista di promuovere una forma di autoregolamentazione e/o una norma di legge che renda obbligatoria per tutti il tipo di investimenti pianificati per se stessi.

I vertici aziendali più sensibili alle istanze sociali tendono a non limitare la propria azione all'interno dei confini aziendali, ma si rendono parte attiva nella vita delle associazioni di rappresentanza delle imprese e

nella più vasta realtà sociale e politica²². Tale impegno risulta funzionale anche al successo dell'impresa: innanzitutto può rendere obbligatorio per tutti gli operatori del settore ciò che l'impresa ha intrapreso o vorrebbe intraprendere per via volontaria; in secondo luogo può allargare il consenso degli interlocutori sociali nei confronti dell'impresa e del suo disegno strategico²³.

1.3.2.3. Spesa sociale sostenibile

Qualora l'impresa non riesca ad intraprendere un'azione sul contesto o se gli effetti non possono prodursi in tempo utile, sorge una nuova domanda: i risultati economici che l'impresa è in grado di realizzare consentono e consentiranno di sostenere i costi necessari per soddisfare le attese sociali?

Se la risposta è affermativa si può parlare allora di *spesa sociale sostenibile*. Tale termine identifica che l'azione a favore degli stakeholder presenta un'attesa di ritorno economico insufficiente per garantire l'investimento, ma appare compatibile con il profilo economico-finanziario dell'impresa. Naturalmente la spesa sociale sostenibile è tanto maggiore

²² Sull'importanza di una politica attiva nei confronti dei pubblici poteri anche in vista di sostenere il vantaggio competitivo si veda: Keim, Zeithaml (1986); Quim, Shapiro (1991); Hillman, Hitt (1999).

²³ Cfr. Molteni (1990, cap. 4).

quanto maggiore è la capacità dell'impresa nel generare ricchezza dalla propria gestione. Tale aspetto risulta essere essenziale, ma non unico. È necessario che tale ricchezza sia accompagnata da una tensione ideale nei protagonisti affinché sia effettivamente praticata.

Un esempio può essere dato dall'Olivetti negli anni 50, guidata da Adriano Olivetti, che fu innovativa nei rapporti con i dipendenti, nell'architettura industriale, nell'impulso dato allo sviluppo della cultura e dell'arte, grazie al fatto che l'innovazione di alcuni prodotti generava un margine di redditività assai elevato. Ma si può notare che negli stessi anni alcuni imprenditori, che pur godevano di buone situazioni economiche, utilizzarono le risorse accumulate per arricchirsi e per aumentare il proprio potere.

1.3.2.4. Il compromesso soddisfacente

Qualora i risultati economici non consentono di sostenere una spesa volta a soddisfare le attese sociali, si apre la via per un compromesso tra obiettivi sociali ed obiettivi di competitività. Viene a crearsi così un trade-off, in cui il problema diventa un equo bilanciamento degli interessi delle parti.

1.3.2.5. Il sacrificio temporaneo di attese sociali

Nei casi in cui non è possibile trovare un compromesso, nasce l'eventualità di sacrificare temporaneamente le attese sociali identificate. Questo non identifica adottare un atteggiamento che rifiuta di impegnarsi per soddisfare le istanze degli interlocutori sociali; ma si tratta di un sacrificio momentaneo in vista di porre le condizioni per lo sviluppo futuro dell'impresa, a beneficio di tutti gli stakeholder.

Il modello della piramide dell'innovazione socio-competitivo illustrato può essere utilizzato in due situazioni gestionali diverse. Può servire per mettere in discussione dal punto di vista sociale una strategia competitiva che sia già in essere, al fine di renderla più sensibile alle attese sociali.

L'altro utilizzo è quello in via preventiva. Una difficoltà da superare consiste nell'identificare le attese degli stakeholder, visto la mancanza di informazioni in merito alle ripercussioni sociali che può avere la strategia da adottare. Può essere però superato grazie all'esperienza acquisita dal management nei confronti delle problematiche sociali e ambientali, che ha affinato in passato grazie ad un costante esercizio di ascolto delle istanze sociali.

In conclusione, la CSR si caratterizza per soddisfare in misura sempre maggiore le attese di uno o più gruppi di portatori di interesse, tendendo a fare di tali soluzioni un fattore di sviluppo della competitività dell'impresa.

In tal senso l'innovazione socio-competitiva fiorisce più facilmente in un soggetto consapevole dei propri limiti e dei limiti derivanti dal contesto; un soggetto, dunque, positivamente insoddisfatto e, perciò, attento alle nuove possibilità tese alla ricerca di nuove soluzioni.

1.4. Etica d'impresa e sostenibilità

La definizione più usata di sostenibilità è quella elaborata dalla Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo nel 1987: “uno sviluppo che consenta alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità alle future generazioni di soddisfare i loro”(WCED, 1987).

Gli elementi più importanti che scaturiscono da tale definizione sono:

- 1) l'integrazione delle dimensioni economiche, sociali ed ambientali dello sviluppo sostenibile;
- 2) l'equità intergenerazionale e l'equità redistributiva. Bisogna garantire i bisogni ed i diritti sia delle generazioni future sia delle persone che si trovano in aree più svantaggiate del globo;
- 3) un equilibrato rapporto fra dimensione globale e dimensione locale dello sviluppo (think globally, act locally);

- 4) l'attenzione al soddisfacimento dei bisogni e delle aspettative della collettività.

Un ruolo molto importante è stato affidato alle imprese. Essi ricoprono un ruolo attivo di partner delle politiche di sostenibilità. Ciò è nato con il manifestarsi di “effetti negativi” dello sviluppo che hanno inciso sul benessere della collettività: l'uso indiscriminato delle risorse naturali, gli impatti di alcuni gravi incendi sull'ecosistema e sulla popolazione, lo sfruttamento del lavoro minorile, la discriminazione – razziale, sessuale, religiosa.. – nel mondo del lavoro, ecc. Tutto questo ha richiesto una maggiore responsabilità da parte delle imprese.

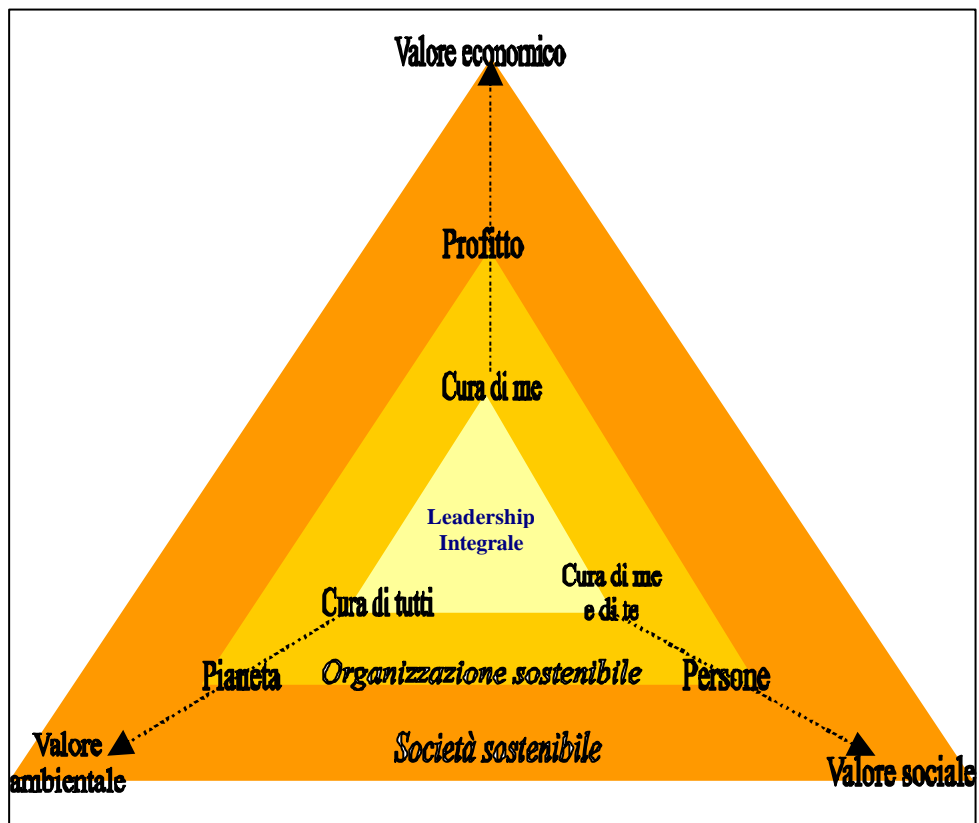
Dalla figura 4 individuiamo uno schema che illustra i tre livelli della *sostenibilità*, al cui centro troviamo l'individuo, che risulta esserne il fondamento. In questo contributo diventare leader del proprio “Io” costituisce il primo passo sulla via dello sviluppo sostenibile. Un leader integrale ha la capacità di generare sostenibilità su tre livelli, ciascuno caratterizzato da tre dimensioni²⁴.

Il primo livello dell'individuo è illustrato dal triangolo centrale. Il livello organizzativo è illustrato dal triangolo intermedio, che utilizza il noto modello delle tre P. Tale modello prevede che l'organizzazione sostenibile deve tendere a creare valore su tre dimensioni, vale a dire Profitto, Persone e Pianeta. Queste tre dimensioni sono allineate da un lato

²⁴ Cfr. Gianfranco Rusconi, Michele Dorigatti, 2006, cap. 12, pp. 237-238

con le tre dimensioni del livello individuale e corrispondono dall'altro alle tre dimensioni dello sviluppo sostenibile a livello dell'intera società, che per essere sostenibile, deve anch'essa tendere a creare valore non solo sul piano economico, ma anche su quello sociale e ambientale.

Fig. 4 – *I tre livelli della Sostenibilità*



Nel proseguo daremo una spiegazione dei tre livelli esposti nel modello. Inizieremo dal livello riguardante la società nel suo complesso, per arrivare al singolo individuo.

1.4.1. Sviluppo sostenibile e società sostenibile

Il tema dello sviluppo sostenibile si è trovato al centro dell'attenzione mondiale all'inizio degli anni '90 allorché sempre più persone si resero conto che il modo in cui l'attività umana stava crescendo non era sostenibile a lungo termine e che era perciò necessario introdurre una serie di cambiamenti nelle società.

Il termine tecnico "sviluppo sostenibile" è nato nel 1987 con la pubblicazione del cosiddetto Rapporto Brundtland. Gro Harlem Brundtland fece parte ad una delle tre commissioni istituite dalle Nazioni Unite alla fine degli anni '70, con il compito di offrire soluzioni al fine di migliorare le condizioni di vita delle popolazioni in via di sviluppo.

A pag. 40 di tale Rapporto, Brundtland definisce lo sviluppo sostenibile come quel tipo di sviluppo che "cerca di soddisfare i bisogni e le aspirazioni del presente senza compromettere la capacità di soddisfare quelle del

futuro”. In questa definizione sono coinvolti tre concetti: bisogno, aspirazioni e una dimensione temporale.

Il fattore tempo è collegabile alla parola “sostenibilità”, identificando con questo elemento che lo sviluppo sostenibile riguarda il presente ed il futuro, senza che si ponga un limite al periodo di tempo preso in considerazione.

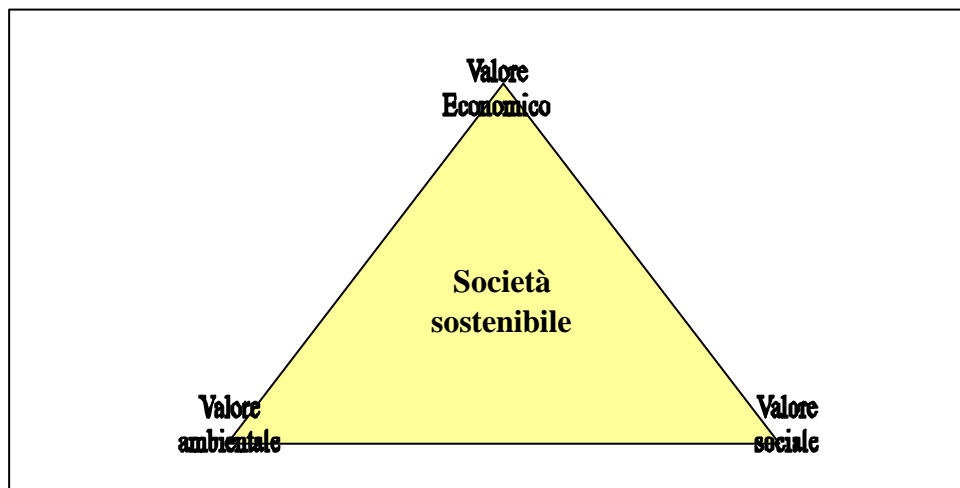
Per quanto riguarda gli altri 2 elementi, essi non sono direttamente collegabili al significato etimologico dei termini “sostenibilità” e “sviluppo”. Per quanto riguarda i “bisogni” (umani) sembra potersi intendere come un riferimento ai bisogni essenziali dell’uomo. Termine frequentemente utilizzato nelle discussioni sullo sviluppo sostenibile durante gli anni ’70 (Dresner 2002:69). Con il termine di aspirazione si vuole intendere che lo sviluppo non dovrebbe solamente riguardare variabili economiche, ma anche quelle non economiche, cioè che lo sviluppo economico deve tener conto della salvaguardia dell’ambiente e deve garantire una distribuzione equa delle risorse e di garantire la giustizia sociale.

Concludendo, l’obbiettivo finale dello sviluppo sostenibile è quello di migliorare la qualità della vita delle generazioni presenti e di quelle future. Per raggiungere questo scopo, è necessario soddisfare i bisogni primari e le aspirazioni immateriali di tutti i membri della generazione presente senza compromettere la possibilità per le generazioni future di raggiungere lo

stesso obiettivo. In altre parole, lo sviluppo sostenibile di una comunità o Stato si dice sostenibile se si crea valore sia nella *dimensione economica*, sia in quella *ambientale* che in quella *sociale* di questa particolare comunità o stato.

La figura 5 riporta i Tre Livelli della Sostenibilità adesso spiegati.

Fig. 5 – *Società sostenibili*



1.4.2. Organizzazione sostenibile

Brundtland diventa portavoce di un cambiamento nell'attuale modello di sviluppo seguito dai paesi. Con riferimento a chi debba assumersi tale tipo di responsabilità, la Commissione Brundtland punta il dito nella

direzione delle comunità nazionali ed internazionali. Queste ultime sono chiamate in causa per combattere o prevenire le cosiddette tragedie dei beni comuni, cioè quei beni globali di cui tutti facciamo uso, ma di cui nessuno si sente responsabile quali: i problemi della biosfera, oceani e dell'inquinamento.

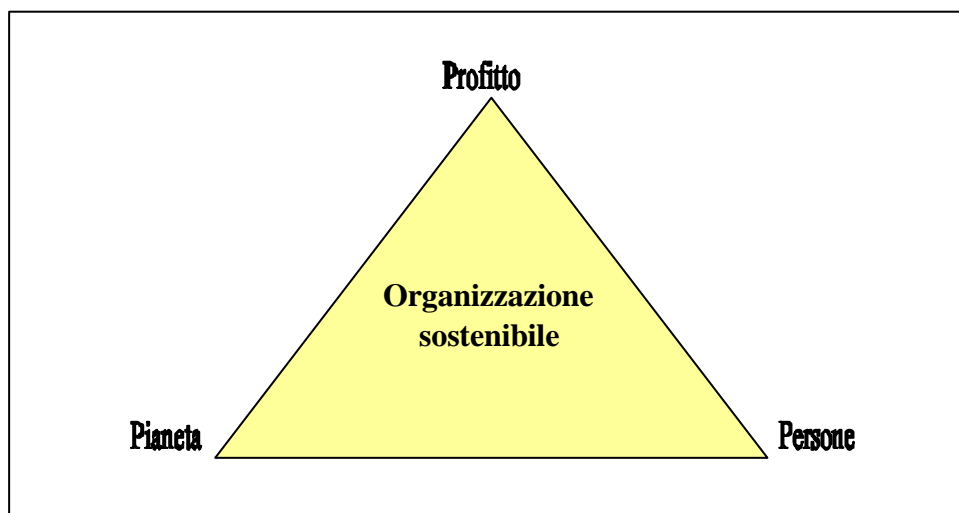
Brundtland menziona l'impegno che dovranno assumersi le aziende industriali per dar vita a tale cambiamento. Questo risultava essere, nel 1987, un elemento nuovo in quanto le aziende erano sempre state viste come uno degli ostacoli sulla strada verso la sostenibilità.

Nel 1992, durante il Summit di Rio de Janeiro, fu fatto un ulteriore passo in avanti in tal senso. Centinaia di società firmarono la *Business Charter for Sustainable Development* ideato dalla Camera per il Commercio Internazionale. Tale accordo era stato realizzato da aziende per lo sviluppo sostenibile. Ma l'anno 1995 verrà considerato come quello cruciale per il coinvolgimento delle aziende nei temi dello sviluppo sostenibile. In quell'anno fu fondato il *World Business Council for Sustainable Development* (Consiglio mondiale delle aziende per lo sviluppo sostenibile), una coalizione di più di 170 aziende internazionali, rappresentanti 35 paesi diversi e attive in 20 fra i principali settori industriali. L'idea condivisa da questo Consiglio è che le aziende devono giocare un ruolo di primo piano nel processo necessario per raggiungere la sostenibilità.

Nello stesso anno la Shell dovette affrontare due grossi problemi (l'affare Brent Spar e la sentenza di morte contro l'attivista per i diritti umani Ken Saro Wiwa in Nigeria) che gradualmente portò questa azienda ad impegnarsi per lo sviluppo sostenibile. Nel 1998 fu pubblicato dalla Shell il bilancio intitolato *Profit and Principle*. Bilancio ispirato alla *Triple Bottom Line* di Elkington²⁵, cui prevedeva la responsabilità delle aziende per la creazione di ricchezza (*bottom line* finanziaria), per il benessere delle persone che lavoravano nell'azienda o che sono toccate dalle sue operazioni (*bottom line* sociale) e per il pianeta (*bottom line* ambientale).

La figura 6 illustra queste tre dimensioni: Pianeta, Persone, Pianeta.

Fig. 6 – *Organizzazione sostenibile*



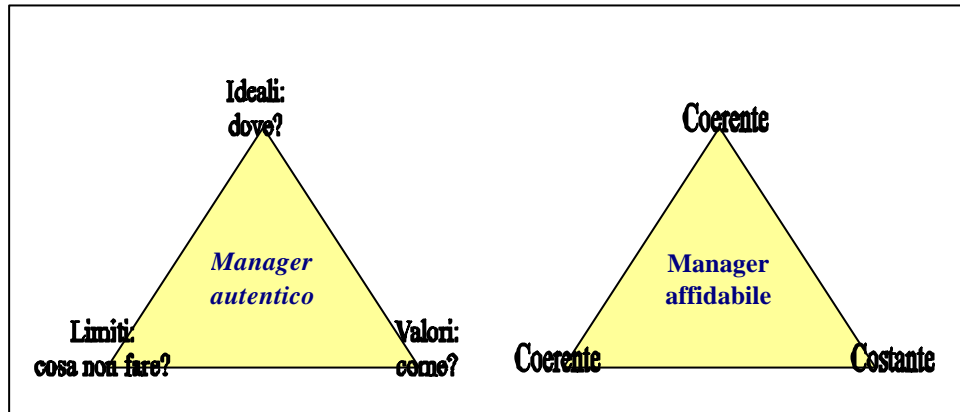
²⁵ Su Shell e la connessione con Elkington si vedano Livesey e Kearins (2002)

1.4.3. Leadership personale

Diversi autori come Lowney, Badaracco, Senge, Schramer ed altri concordano che il principio di ogni leadership si trova nella conoscenza di se stessi, nell'essere padroni di se stessi. Tutti questi autori concordano su due punti. Il primo è che la leadership inizia all'interno di ciascuno di noi. Per essere in grado di creare un cambiamento, il primo passo che essi devono realizzare è un cambiamento al loro interno. Il secondo punto indica una relazione fra leadership ed *autenticità*. I manager autentici sanno esattamente quali sono i proprio limiti, gli ideali e i valori. È una persona che quindi è in grado di non farsi coinvolgere in certe pratiche e sa dove si trova il confine della morale. Ha una visione chiara di ciò che vuole raggiungere e valori importanti che lo guidano.

Un ulteriore punto è stato inserito da Maser, che identifica un altro elemento fondamentale: l'*affidabilità*. Il manager affidabile è una persona coerente rispetto a quanto dice e fa, coerente rispetto alle diverse relazioni e costante nelle diverse situazioni. La figura 7 ripropone gli elementi caratterizzanti del *manager autentico* e di *quello affidabile*.

Fig. 7 – *Manager autentico e manager affidabile*

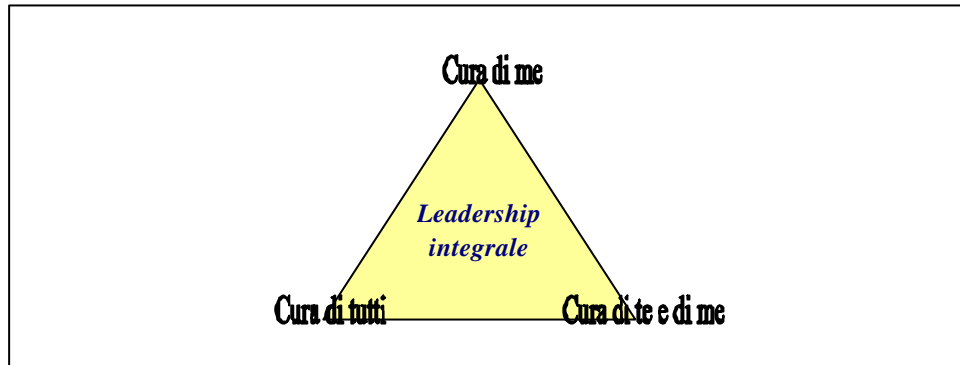


Se la conoscenza di se, l'autenticità e l'affidabilità costituiscono gli elementi chiave della formazione di un leader, allora come può avvenire il processo di formazione?

In *A theory of Everything*, Ken Wilber descrive il modo in cui lo sviluppo umano ha luogo. Secondo tale autore lo sviluppo dell'essere umano avviene attraverso la graduale diminuzione dell'egocentrismo e il progressivo aumento della comprensione e dell'attenzione verso le altre persone e cose. In base a quanto detto è possibile realizzare il livello individuale dei Tre Livelli della Sostenibilità: "Cura di me", "Cura di te" e "Cura di tutti"²⁶.

²⁶ Cfr. Gianfranco Rusconi, Michele Dorigatti, 2006, cap. 12, pp. 249-250.

Fig. 8 – *Livello individuale*



1.4.4. Conclusione

Il punto di vista della sostenibilità, osservata nei tre diversi livelli illustrata nei paragrafi precedenti, deve essere vista partendo dal livello base (leadership integrale) per poi espandersi ad un livello sempre più grande fino a toccare lo sviluppo di una società sostenibile.

Tutto deve iniziare dall'individuo, il quale deve mobilitarsi dall'interno cercando di ridurre al minimo l'egocentrismo e di adoperarsi per la "cura di tutti".

Il secondo livello riguarda le organizzazioni che, attraverso una leadership efficace e lungimirante ed una *governance* efficace, devono incanalare nella giusta direzione le enormi forze che sono necessarie per

trasformare la propria cultura e adottare con successo un modo di pensare, valori e comportamenti basati sulla sostenibilità.

Il terzo punto è il riconoscimento del ruolo chiave da parte delle imprese nel processo verso lo sviluppo sostenibile a livello della società nel suo complesso. Questa idea è il punto fondamentale nella missione del *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD). La WBCSD definisce la responsabilità sociale delle imprese come: “un impegno da parte delle aziende di contribuire allo sviluppo economico sostenibile, lavorando con i dipendenti, le loro famiglie, la comunità locale e la società nel suo insieme al fine di migliorare la qualità della vita”²⁷.

Nella catena di tali cambiamenti il punto fondamentale non è costituito quindi dalle istituzioni o dalla tecnologia, ma dagli individui, i quali attraverso i propri valori possono instaurare la leadership a livello aziendale e della società nel suo complesso.

²⁷ Fonte: <http://www.wbcsd.org>

II. Economia di Comunione

2.1.Premessa

Prima di spiegare la nascita dell'Economia di Comunione occorre fare due premesse che sono la base di questo nuovo modo di concepire e vivere l'economia. Innanzitutto bisogna fare riferimento ad un avvenimento che successe ad Einsiedeln, una città Svizzera, durante l'estate del 1962. In quel periodo Chiara Lubich¹, insieme ad altri del Movimento dei focolari², si trovava lì per un periodo di riposo. Un giorno, nel guardare l'imponente complesso dell'abbazia benedettina con al centro la chiesa dove i monaci pregavano, i caseggiati dove abitano e studiano, la scuola, i terreni circostanti dove lavoravano e allevavano il bestiame, videro realizzare l'ideale <<ora et labora>> di San Benedetto.

¹ Chiara Lubich (1920) è fondatrice e presidente del Movimento dei Focolari. Ha ottenuto vari riconoscimenti in campo nazionale e internazionale: Premio UNESCO per l'Educazione alla Pace (1996); nel settembre 1998 a Strasburgo ricevette dal Consiglio d'Europa il Premio Diritti Umani '98; ha ricevuto numerose dottorati *Honoris causa* (in Scienze Sociali, Comunicazioni Sociali, Teologia, Lettere Umanistiche, Filosofia, Lettere e Psicologia, Pedagogia, Economia) di cui una in "Economia e commercio" presso l'università Cattolica del Sacro Cuore di Piacenza, nel gennaio 1999 e diverse cittadinanze onorarie, tra le quali Roma, Firenze, Palermo, Buenos Aires. Fonte: sito internet www.focolare.org

² I focolari sono il cuore delle diverse comunità del Movimento dei Focolari. I focolarini liberamente danno tutto quanto possiedono e il frutto del loro lavoro mese per mese, e lo mettono totalmente in comune. I volontari costituiscono una diramazione del Movimento dei Focolari. Essi danno il superfluo. I gen (generazione nuova) sono i giovani del Movimento. Anche loro, per quanto gli è possibile, vivono la comunione dei beni.

Davanti a quella visione venne l'immagine di realizzare una cittadella³ vera e propria con case, padiglioni, industrie, aziende, dove testimoniare il loro ideale.

La seconda premessa riguarda l'enciclica sociale di Giovanni Paolo II *Centesimus annus*. Il Papa riafferma la dottrina sociale cristiana, il diritto alla proprietà privata, la libertà di associarsi, la salvaguardia dei diritti umani sotto tutti gli aspetti, fino a suggerire l'idea di un economia mondiale.

Sono state appunto queste due premesse che hanno fatto prendere in considerazione un elemento essenziale della spiritualità del Movimento dei focolari: il suo aspetto economico-sociale.

Dopo questa doverosa premessa, vedremo nel paragrafo che segue la nascita della prima azienda di Economia di Comunione, illustrerò le caratteristiche distintive dell'*EdiC* ed i valori che ne sono la base.

Nel paragrafi 2.3. e 2.3.1. la mia attenzione sarà rivolta ai "Poli industriali" o "Poli produttivi". Essi sono un elemento fondamentale per l'*EdiC*, in quanto, come sottolinea Chiara, permettono di sostenere tale progetto e di renderlo maggiormente visibile al mondo.

³ Nel 1964 si inizia la costruzione della prima cittadella a Loppiano vicino Firenze. Da allora ad oggi sono nate ben 33 cittadelle disseminate nei 5 continenti. Fonte: sito internet www.edc-online.org/it/cittadelle.htm

2.2.Nascita, ideali e Linee guida

La prima azienda *EdiC* nasce nel 1991 a San Paolo nel Brasile, dopo un incontro con la comunità locale da parte di Chiara. Durante tale periodo Chiara rimane drammaticamente colpita nel vedere il contrasto sociale esistente fra i pochi ricchissimi e i milioni di poverissimi, tra i grattaceli lussuosissimi e le baracche. Tra i poveri c'erano circa 250.000 aderenti al Movimento, e questo le fece capire che ciò che si faceva già con la comunione dei beni non era sufficiente, ma bisognava realizzare un modo di aumentare le entrate, realizzando delle aziende affidate a persone competenti, in grado di farle funzionare con efficienza, così da generare degli utili.

Nella convinzione che il pre-requisito fondamentale di tali aziende fosse l'efficienza, in quei primissimi giorni Chiara specifica meglio come tali utili dovranno essere ripartiti. Essi dovranno essere suddivisi perseguendo tre scopi precisi:

- 1) Per l'autofinanziamento dell'impresa. L'impresa deve svilupparsi e crescere, e per far questo ha bisogno, soprattutto in certi periodi della propria vita, di autofinanziamento e di investimenti;
- 2) Per la diffusione della cosiddetta "cultura del dare". La formazione culturale viene realizzata per una crescita integrale

delle persone. Senza tale crescita non c'è la speranza che il problema sociale del mondo possa essere un giorno risolto;

- 3) Per i poveri in contatto con la comunità dei Focolari. L'aiuto avviene non tanto attraverso un'assistenza finanziaria, anche se può avvenire quale misura di emergenza e quindi provvisoria, ma soprattutto con la ricerca di un posto di lavoro. La scelta di aiutare i poveri del Movimento, non significa dimenticare gli altri milioni di poveri esistenti nel mondo. Essi sono tenuti presenti nella loro vastità e complessità, ma tale scelta è dovuta perchè si vuole fare ciò che è concretamente possibile.

Per tali motivi la forma giuridica scelta da tali imprese è quella commerciale (for-profit), anche se nel progetto non mancano esperienze no-profit (tra cui il Consorzio Tassano di Sestri Levante GE).

La comunione degli utili viene definita, durante i primi commenti al progetto, come: <<la punta dell'iceberg, espressione finale di una vita di comunione che coinvolge l'intera vita aziendale>>. Si parla quindi di una "cultura di comunione" che tenga presente anche gli altri ambiti di vita di un'azienda, quali: il rapporto con il fisco, quello con i concorrenti, con i clienti e con i fornitori, l'attenzione per l'ambiente e l'armonia delle sedi e dei luoghi aziendali e così via.

Nella fase iniziale di tale progetto vi erano anche altri due elementi: la creazione di "poli industriali" accanto alle cittadelle, ritenuti importanti per

dare visibilità a tale realtà e sostengo alle aziende; e la realizzazione di un azionariato diffuso per la nascita di nuove aziende, soprattutto nei paesi in via di sviluppo dove il ricorso al credito è molto difficile.

In estrema sintesi questi sono stati i primi elementi caratterizzanti tale progetto, elementi che poi si sono affinati nel corso degli anni grazie anche alle esperienze di vita delle imprese che hanno aderito a tale progetto.

Nei primi anni successivi al progetto si è fatto un grande lavoro per ricercare le linee guida per condurre le imprese *EtC*, e nel 1997 si sono stilati i sette punti principali per condurre tali imprese:

- 1) Imprenditori, economia, impresa. Gli imprenditori che aderiscono all' Economia di Comunione formulano strategie, obiettivi e piani aziendali, tenendo presente i criteri tipici di una corretta gestione. La persona umana sta al centro del progetto e non il capitale. L'impresa è gestita in modo da promuovere i profitti suddividendoli nelle tre parti prima citate.
- 2) Dialogo. I membri dell'impresa lavorano con professionalità per costruire e rafforzare buone e sincere relazioni con i clienti, i fornitori e la comunità, a cui sono orgogliosi di essere utili.
- 3) Etica. L'impresa deve essere eticamente orientata nei confronti di tutti. Pone quindi attenzione, ai clienti, dipendenti, ai fornitori, all'ambiente, al fisco. Avvolte assumono

comportamenti che vanno al di là di quelli stabiliti contrattualmente.

- 4) Qualità della vita. La salute e il benessere di ogni membro dell'impresa sono oggetto di attenzione, con speciale riguardo a chi ha particolari necessità.
- 5) Armonia nell'ambiente di lavoro. L'impresa adotta sistemi di gestione e strutture organizzative tali da promuovere sia il lavoro di gruppo che la crescita individuale.
- 6) Formazione e istruzione. L'impresa favorisce tra i suoi membri l'instaurarsi di un'atmosfera di sostegno reciproco, di rispetto e fiducia, in cui sia naturale mettere liberamente a disposizione i propri talenti, idee e competenze a vantaggio della crescita professionale dei colleghi e per il progresso dell'impresa.
- 7) Comunicazione. Le imprese che aderiscono ad economia di comunione, nell'intento anche di sviluppare rapporti economici reciprocamente utili e produttivi, utilizzano i più moderni mezzi di comunicazione per collegarsi tra loro sia a livello locale che internazionale, rallegrandosi dei successi e facendo tesoro delle difficoltà o degli insuccessi delle altre, in uno spirito di reciproco sostegno e solidarietà⁴.

⁴ I sette punti principali che determinano le linee guida di una corretta gestione dell'azienda EdiC sono state riportate dal sito: <http://www.edc-online.org/it/azienda.htm>

Le aziende di Economia di Comunione si impegnano, in tutte gli aspetti della propria attività, a porre al centro dell'attenzione le esigenze e le aspirazioni dell'uomo e le istanze del bene comune.

In particolare esse cercano:

- di instaurare rapporti leali e rispettosi nei confronti della clientela, fornitori, pubblica amministrazione e anche verso i concorrenti;
- di valorizzare i dipendenti, informandoli ed coinvolgendoli in varia misura nella gestione;
- di mantenere una linea di conduzione dell'impresa ispirata da una cultura della legalità;
- di riservare grande attenzione all'ambiente di lavoro ed al rispetto della natura, affrontando anche investimenti ad elevato costo;
- di promuovere la collaborazione con altre realtà aziendali e sociali presenti sul territorio o all'estero, che sono solidali con tale progetto⁵.

La ragion d'essere delle imprese di Economia di Comunione è quella di fare dell'attività economica un luogo di incontro, di "comunione" tra chi ha beni ed opportunità economiche e chi non ne ha, pur operando nel mercato e restando a tutti gli effetti ditte o società commerciali.

⁵ Chiara Lubich (2001), *L'Economia di comunione. Storia e profezia*, Città Nuova, Roma, p.25.

Durante il Congresso tenuto a Castelgandolfo nell'aprile 2001, a dieci anni dalla nascita dell'Economia di Comunione, Chiara durante il suo discorso identifica quattro aspetti di tale realtà:

- 1) la finalità per cui è sorta l'Economia di Comunione. Lo stesso nome ci permette di intuire che si tratta di un'economia che ha che fare con la comunione tra gli uomini e le cose, cercando di far sì che non ci siano più indigenti;
- 2) la "cultura del dare", che è lo strumento per raggiungere la finalità del progetto. Chiara cerca di spiegare meglio tale termine per non darle una interpretazione semplicistica e riduttiva. Con essa dice: "non sempre si intende spogliarsi di qualcosa per donarla, ma è quel dare che noi abbiamo imparato dal Vangelo e che significa amare, amare tutti, non solo i bisognosi per i quali si opera, ma anche i dipendenti, i concorrenti, fornitori e i clienti"⁶;
- 3) gli "uomini nuovi". L'Economia di comunione ha bisogno di avere "uomini nuovi", soprattutto laici, che vivano il Vangelo nei diversi aspetti della loro vita. Il Vangelo deve entrare nei mondi dell'economia e del lavoro, della politica, della sanità, del diritto, della scuola, dell'arte e così via. Tali uomini non si accontentano di realizzarsi solo attraverso la carriera, un lavoro

⁶ Fonte: www.edc-online.org/it/testi-PDF/panell1-lubich

o con la semplice realizzazione di una famiglia, ma si sentono se stessi solo se si dedicano anche esplicitamente all'umanità⁷;

- 4) la realizzazione di “scuole di formazione”. La realizzazione di scuole per imprenditori, economisti, professori e studenti d'economia, per ogni componente dell'azienda, diventa un elemento essenziale per far sì che l'ideale rimanga saldo e non venire soffocati dal mondo.

Nel concludere il discorso riporto parte di un testo breve di Chiara Lubich intitolato “L'economia Di Comunione E' L'economia Del Dare”:

*“A differenza dell'economia consumista,
basata su una cultura dell'avere,
l'economia di comunione è
l'economia del dare.
Ciò può sembrare difficile, arduo, eroico.
Ma non è così perché l'uomo
fatto ad immagine di Dio, che è Amore,
trova la propria realizzazione
proprio nell'amare, nel dare...”*

L'Economia di Comunione è quindi una realtà concreta, ma sorretta da valori spirituali dettati dall'amore Evangelico. Nel cercare di aiutare chi è nel bisogno, tale realtà aziendale ha realizzato un nuovo modo di concepire l'economia e l'azienda, vista non più come strumento per “avere”, ma come occasione di “comunione e di amore”.

⁷ Discorso tenuto da Chiara Lubich al Congresso di Castelgandolfo nell'aprile 2001

2.3.Poli industriali

I poli industriali o produttivi sono tra gli elementi di base della prima intuizione sull' Economia di Comunione. Chiara voleva che sorgesse accanto alle cittadelle una concentrazione di imprese, che dessero non solo visibilità al progetto, ma fossero un punto di riferimento per le altre imprese EdC, aiutandole a tenere sempre vivo il progetto.

Attualmente i poli industriali sono tre:

- Polo Spartaco
- Polo Lionello
- Polo Solidaridad

altri sono nella fase di avviamento⁸.

Per l'importanza che rivestono i poli industriali all'interno del progetto mi soffermerò su tale aspetto. Il polo Spartaco e il polo Solidaridad verranno illustrati qui di seguito, mentre per il polo Lionello, realtà italiana, dedicherò maggiore attenzione nel prossimo paragrafo.

Polo Spartaco⁹. È il polo nato in Brasile in concomitanza con la nascita del progetto. Oggi conta al proprio interno nove aziende funzionanti, esempio e modello di un'economia alternativa. Per la gestione del Polo "Spartaco" si è costituita una società per azioni a capitale diffuso

⁸ Fonte da cui ho tratto il testo: www.edc-online.org/it/progetti.htm

⁹ Il polo prende il nome dal giornalista Spartaco Lucarini.

(attualmente con oltre 3000 azionisti), che ha provveduto all'acquisto di un terreno e all'edificazione di capannoni che concede in locazione ad aziende aderenti al progetto dell'Economia di Comunione¹⁰.

Tabella n. 1 - aziende operanti nel polo Spartaco e settore di appartenenza

AZIENDA	SETTORE
<u>AVN</u> Embalagens Plásticas Ltda.	industria imballaggi plastici
<u>Eco-Ar</u> Indústria e Comércio Ltda.	produzione di grandi manufatti di plastica
<u>KNE - Rotogine</u> Plásticos Indústria e Comércio Ltda.	industria e commercio di manufatti di plastica
<u>La Tunica</u> Indústria e Comércio Ltda.	azienda di abbigliamento
<u>UNIBEN</u> Fomento Mercantil Ltda.	finanziaria
<u>Prodiat</u> Farmacêutica Ltda.	commercio di medicinali
<u>Poliambulatorio AGAPE</u>	servizi medico sanitari
<u>Scuola AURORA</u>	asilo, scuola elementare e media
<u>CCC</u> (Comunione, Contabilità e Consulenze)	servizi contabili

¹⁰ Fonte: www.edc-online.org/it/polo_spartaco.htm

Polo Solidaridad. Nasce a luglio del 1991 in Argentina, a soli 2 mesi da quella del polo Spartaco in Brasile. Viene situata accanto alla cittadella “Mariapoli Andrea” in uno spazio di terra di 34 ettari.

Si costituisce una S.p.a. che prende il nome UNIDESA (Unità e Sviluppo) per gestire il Polo, per creare le condizioni per l’insediamento di aziende che diano visibilità al Progetto di Economia di Comunione.

Si propone un azionariato diffuso, realtà comune anche degli altri poli industriali, per far sì che tutti possano parteciparvi sentendosi parte del progetto.

Nel 1995 si propone inoltre un progetto urbanistico per le famiglie in una parte del terreno (circa 5 ettari) e con la vendita di 29 lotti si preparano le infrastrutture necessarie (acqua, luce, telefono, ecc.) per le aziende. Per far conoscere l’aspetto culturale del progetto e le aziende collegate in tutta l’Argentina si dà vita nel 1998 ad una Expo che è visitata annualmente per i 25.000 visitatori della Mariapoli Andrea. Si promuovono due volte all’anno incontri nazionali di imprenditori delle diverse regioni argentine, incontri nei quali matura sempre più la coscienza dell’attualità di tale sfida¹¹.

¹¹ Fonte da cui ho tratto il testo: www.edc-online.org/it/polo_solidaridad.htm

Tabella n. 2 - aziende operanti nel polo Solidaridad e settore di appartenenza.

AZIENDE	SETTORE
Primicias	coltivazione di ortaggi sotto serra
Fogaril	atelier artigianale in ferro battuto
laboratorio Norma Maliandi SRL.	prodotti capillari e cosmetici di origine apicola
Granos y Ganados	grani e bestiame
ONTAI - Fratello sole	fabbricazione di prodotti alimentari e biodiesel partendo dalla soia

2.3.1. Polo Lionello¹²

La società “Economia di Comunione S.p.a.” ha avuto la missione di costituire il polo imprenditoriale Lionello, in Incisa in Val D’Arno (FI), che sarà messo a disposizione, con contratti di locazione, ad aziende che aderiscono al progetto di Economia di Comunione, dopo aver presentato un opportuno piano di attivazione. Contemporaneamente la EdC eroga servizi contabili, amministrativi, organizzativi e di formazione sia per aziende del polo sia per soggetti esterni. L’attenzione è rivolta naturalmente a sviluppare

¹² Fonte : <http://www.edicspa.com>

i principi ispiratori dell'economia di comunione, e a dare sostegno agli imprenditori, che aderiscono a tale progetto, nel superare le difficoltà incontrate nella conduzione dell'impresa.

L'idea di realizzare un polo industriale in Italia, sulla base di quello nato in Brasile nel 1991, è lanciata da Chiara durante un congresso, tenuto a Castelgandolfo (Roma) il 5 aprile del 2001, tenuto presso la Scuola di operatori dell' Economia di Comunione. La realizzazione di un polo imprenditoriale, costruito nei pressi della cittadella internazionale di Loppiano, sarà, secondo Chiara, "faro di credibilità" per l'Economia di comunione. La proposta viene accolta dai presenti, tra cui numerosi imprenditori, con grande entusiasmo. Così nei mesi successivi si riuniscono rappresentanti delle più grandi città italiane, che da tempo avevano seguito tale progetto: si discute sulla gestione del polo, sul suo statuto; sul ruolo ad esso affidato come punto di riferimento per le altre aziende di *EdC* e così via. Viene proposta la sottoscrizione delle azioni dal valore nominale di 50 euro, per dar vita alla frase detta da Chiara in Brasile nel 1991 "siamo poveri ma tanti".

Il 13 ottobre 2001 si costituisce la *EdC* S.p.a., con un capitale sociale di 185.400 euro.

L'obiettivo è quello di ricercare e acquistare terreni, costruire edifici, servizi e quant'altro necessario per le aziende e per le altre attività legate al polo imprenditoriale.

Nell'art. 32 dello statuto viene evidenziato la distribuzione degli utili di cui il 30% destinato al fondo per gli indigenti.

Il 15 dicembre 2001 si ha la prima convocazione del consiglio di amministrazione, con la partecipazione di tutti i consiglieri ed i sindaci. Viene nominata la Presidente Cecilia Cantone, il vicepresidente Giuseppe Manzo, gli amministratori delegati Mario Spreafico e Cecilia Mazzei, il comitato esecutivo e le commissioni di lavoro.

Il 27 dicembre 2001 La Regione Toscana approva una mozione di sostegno al Polo imprenditoriale di Loppiano. Nel testo si chiede alla giunta regionale di aderire al progetto perchè laboratorio di una nuova economia, e di inserirlo nei programmi di sviluppo della Regione Toscana quale modello da proporre per l'attuazione di una nuova politica di cooperazione allo sviluppo.

Il 9 febbraio 2002 il CdA, su mandato conferitogli dai soci, che rinunciano al diritto d'opzione, delibera un primo aumento fino a 1.200.000 euro da concludersi entro il 31 marzo 2002. Il progetto del polo Lionello viene presentato, in un convegno tenuto il 9/10 febbraio 2002 tenuto a Loppiano (FI), a 550 tra imprenditori, operatori economici e studenti. Partecipano al convegno anche esponenti della politica, quali: Lucia Franchini, Consigliere della Regione Toscana che dice: "Sono laica, ma anche se non riesco a trovare il valore aggiunto della fede, debbo dire che l'Economia di Comunione è emozionante: mi ritrovo in questo progetto

comprensibile da tutti. In campo economico si cerca tanto, ma non si trova granchè. Questa è una soluzione"; Manuele Auzzi, sindaco di Incisa in Val d'Arno: "Da qualche mese stiamo lavorando a questo progetto interessante e qualificante. Ho un'ambizione: che il cuore dell'esperienza delle imprese EdC S.p.A. italiane sia proprio a Incisa"; Mario Primicerio, ex sindaco di Firenze: "Oggi ho capito perché il Polo Lionello deve essere costruito accanto a Loppiano: siccome l'EdC S.p.A. deve animare l'economia, è importante che sia vicino a quel "supplemento d'anima" che è la Cittadella".

Il 6 maggio 2002 il CdA della EdC, su mandato dato dai soci, delibera un nuovo aumento del capitale sociale che passa da € 1.090.400 a € 3.000.000.

Il 28 ottobre 2006 finalmente, in Incisa (FI) località Burchio, si ha l'inaugurazione del polo Lionello, la quale sarà preceduta da una settimana di eventi promossi dalla EdC S.p.a., che tratterà diversi temi tra i quali : "Toscana, etica e sviluppo: il progetto di Economia di Comunione"; "segni di fraternità in economia".

All'inaugurazione partecipano anche alcuni esponenti politici tra i quali, il governatore della Toscana, Claudio Martini, e il sindaco di Incisa, Fabrizio Giovannoni. Diverse le tipologie di impresa: dal manifatturiero ai servizi; presto anche un attrezzato poliambulatorio medico. C'è anche un locale innovativo, nato dalla volontà dell'imprenditore bresciano Giovanni

Bertagna. E' il Philo Café, locale anti stress, dove si può imparare a fare la maglia gustando un caffè¹³.

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

Riportando parte dell'articolo, l'Unità scrive: «Per noi è una doppia buona notizia - spiega il presidente della Toscana Claudio Martini - perché si creano nuovi posti di lavoro (circa 100 ndr) e perché c'è chi riesce a coniugare competitività con valori etici, economia e buoni sentimenti come la solidarietà». Un motivo in più, aggiunge, per pensare a sconti sull'Irap per queste imprese come avviene già per le Onlus.

Soddisfatto anche il sindaco di Incisa Fabrizio Giovannoni che fa notare come questo esperimento imprenditoriale non sia «inquinante e rumoroso». E infatti la struttura è stata realizzata con molta attenzione sia all'ambiente (utilizzo di energie alternative) sia a chi ci lavora. Non a caso il numero di finestre è doppio rispetto ai consueti standard industriali.

Anche l'agenzia ANSA pubblica la notizia dell'inaugurazione del polo Lionello.

Concludo riportando la convenzione firmata, il 25 maggio 2007, tra l'università di Malaga e la EdC S.p.a., che permetterà di costruire una linea di lavoro in materia docente e di ricerca. La notizia, riportata sull'ateneo

¹³ Rassegna stampa tratta da "La nazione" scritto da Fabrizio Morviducci

spagnolo, dice: “La UMA collaborerà con un Polo Imprenditoriale della Toscana per promuovere l’Economia di Comunione. L’Università di Malaga collaborerà con la società denominata “E.diC. S.p.a.” che gestisce il Polo – o parco imprenditoriale – Lionello Bonfanti, per la promozione dell’Economia di Comunione per mezzo della creazione di una linea di lavoro in materia di ricerca, docenza e professionale. Questo tipo di economia è un progetto di sviluppo economico di carattere solidale nel quale sono impegnate aziende dei cinque continenti.

La Convenzione è stata sottoscritta dal Vice-Rettore di Cooperazione Imprenditoriale della UMA, Juan José Borrego e da due rappresentanti del Consiglio di Amministrazione della società, Alberto Frassinetti e Silvano Roggero. L’accordo permetterà di approfondire tutto ciò che ha a che vedere con l’Economia di Comunione, tema che già si affronta nell’Università di Malaga durante il Corso Interdisciplinare di Iniziative Solidali e Comunitarie...”.

L’Economia di Comunione è oggi una realtà mondiale. La maggior presenza di imprese si trova in Europa con 468 aziende, di cui 235 in Italia, poi è seguita dall’America con 247 e poi gli altri continenti con un numero più contenuto, 33 Asia, 4 Africa, 2 Australia. Naturalmente le imprese di *EdiC* si sono maggiormente sviluppate nei paesi dove il progetto è stato lanciato, ma è sorprendente vedere come sia riuscito a svilupparsi nei cinque continenti.

Tabella 3 – diffusione temporale dell'EdiC nel mondo¹⁴

	1992	1996	2000	2004	2007
Europa	132	430	460	455	468
Asia	10	32	38	42	33
Africa	0	14	13	4	4
Americhe	99	220	217	250	247
Australia	1	7	15	5	2

Dalla tabella è facile vedere che l'incremento maggiore si è avuto negli anni tra il 1992 ed il 1996. Le prime imprese che hanno aderito al progetto erano già esistenti, le quali hanno modificato i loro processi gestionali in risposta al progetto. Successivamente nel 1994 le imprese di nuova costituzione, nate in risposta al progetto, superavano già quelle esistenti prima del progetto stesso.

Oggi le imprese di Economia di Comunione sono 754 disseminate in tutto il mondo. Esse lavorano nei più svariati settori, nel commercio (abbigliamento, alimentazione, arredamento, materiale sanitario etc.), nella produzione (abbigliamento, agricoltura, artigianale, grafica, plastica etc.), nel settore dei servizi (consulenze, contabili, telefonici, elettronici, turistici, medici, legali, informatici, etc.).

¹⁴ Fonte: www.EdC-online.org

III. Profili gestionali, organizzativi ed economici delle aziende *EdiC*

3.1. Struttura aziendale: mission, corporate governance, accountability.

Le aziende di Economia di Comunità hanno in comune alcuni elementi strutturali. Tali elementi sono:

- il numero di dipendenti che, nella stragrande maggioranza dei casi, non supera le 50 persone;
- l'attenzione rivolta sia alla fase della produzione della ricchezza sia a quella della distribuzione;
- la libertà di partecipazione al progetto. Come ampiamente detto nel secondo capitolo, il progetto si realizza nella ripartizione degli utili da dividere in tre parti: una destinata alla formazione di "uomini nuovi", che siano in grado di gestire correttamente l'azienda nel rispetto dei valori fondamentali dell'uomo; una parte per sollevare le situazioni di povertà locali e lontane; una terza parte per l'azienda affinché possa svilupparsi e produrre reddito. È importante rilevare

che l'adesione al progetto lascia liberi gli imprenditori nell'eventualità di situazioni contingenti annuali dell'azienda e delle famiglie;

- un altro elemento è quello di impegnarsi in modo serio ad apportare miglioramenti sociali, promuovere l'occupazione, soprattutto per quanto riguarda le categorie protette e disagiate.

Nel cercare di dare uno sguardo da una prospettiva economica-aziendale, farò riferimento agli elementi innovativi nell'azienda *EdiC* riguardante tre aspetti: mission, corporate governance, accountability.

Mission. La definizione di un generico gruppo di obiettivi, da parte delle aziende *EdiC*, include ovviamente l'equilibrio economico, sostanziato nel rispetto dell'economicità aziendale, e il conseguimento del profitto. Tali obiettivi non sono però gli unici, ma rientrano a far parte di altri che ne rendono esaustiva la spiegazione di come gli aspetti etico-valoriali possano essere inseriti all'interno di tale gruppo di obiettivi.

Per poter far parte veramente del progetto non è sufficiente una partecipazione una tantum, o in maniera continuativa volta a sollevare situazioni di povertà, o anche il coinvolgimento al sostegno di iniziative socio-culturali di sviluppo economico. Tale partecipazione al progetto richiede una consapevolezza, da parte di tutta la struttura aziendale, di tali obiettivi-valori che viene costruita attraverso relazioni umane prima, e attraverso una leadership e strumenti manageriali poi, che permettono di

sedimentare questa consapevolezza per farla diventare conoscenza, trasportandola quindi nell'orientamento strategico di fondo e di conseguenza nel gruppo di obiettivi, che diventa "eticamente orientata".

Un aspetto davvero sorprendente è il ruolo assunto dall'indigente all'interno dell'azienda. È in questo momento che entra nel vettore di obiettivi l'etica nell'ottica della "comunione". Questa logica non prevede la supremazia dell'azienda sull'indigente, ma è proprio quest'ultimo a stimolare la produttività e la qualità della produzione, grazie alla consapevolezza assunta dagli operatori. Quindi l'indigente assume un ruolo attivo, di stimolo per l'azienda. Le modalità concrete sono diverse: ad esempio si può prevedere per tutti i dipendenti di lavorare un'ora in più al mese per gli indigenti.

La capacità di riorientare i proprio obiettivi e quindi di modificare anche gli orientamenti della gestione, denota maggiore flessibilità strategica, anche di fronte a shock ambientali o culturali. Un esempio può essere quello di un tour operator di Arezzo: Arezzo Più, dopo gli eventi dell'undici settembre ha deciso di non licenziare e di concentrarsi, anziché sui flussi turistici *outgoing*, cioè quelli che dall'Italia vanno all'estero come aveva fatto in precedenza, sui flussi turistici *incoming* che portano i turisti stranieri in Italia. Tale decisione è stata presa di concerto con tutti gli operatori

aziendali ed ha portato ad uno sviluppo tale, come se lo shock dell'undici settembre non si fosse verificato¹.

Tali aziende partecipano alla globalizzazione attraverso una rete di relazioni che, avvalendosi dei più sofisticati strumenti tecnologici, le tengono in contatto tra di loro.

Esse mettono sullo stesso piano il ragionamento economico e la qualità della vita all'interno dell'azienda stessa, considerando l'ambiente di lavoro il luogo primario, dove si estrinsecano le potenzialità dei propri dipendenti.

Corporate governance. Gli elementi innovativi della *mission*, che abbiamo appena evidenziato, determinano un cambiamento anche nella *corporate governance*, sia con riferimento ai sistemi di potere di governo, sia per quello che riguarda i processi gestionali ed i processi di controllo interno.

Il modello innovativo della *corporate governance*, dell'aziende *EdiC*, nasce dalla combinazione dei diversi modelli teorici inerenti tale aspetto², ma anziché essere basato sui conflitti, è basato sulla collaborazione tra i vari soggetti interni ed esterni all'azienda. Gli elementi qualificanti questo modello di *corporate governance* dal punto di vista economico sono due: il primo è che queste aziende devono mirare alla crescita ed alla produzione di

¹ Luigi Bruni Luca Crivelli, *per una economia di comunione – un approccio multidisciplinare*, Città Nuova, Roma, p. 63.

² Si colgono infatti elementi che provengono dalla teoria dell'agenzia, altri che derivano dalla teoria degli *stakeholders* ed altri che derivano da teorie intermedie tra le due, per approfondimenti si veda Specht (1998), p.6.

profitti rispettando i principi etici, tra cui l'onesta ed il rispetto delle leggi; il secondo aspetto considera la ricchezza aziendale non come un fine di per se ma come un mezzo, per cui non solo il luogo di lavoro è confortevole ed accogliente, le ore di lavoro sono adeguate e la remunerazione è commisurata allo sforzo compiuto, ma ogni persona, che lavora in queste tipologia di aziende, trova un clima di fratellanza, orientato alla cultura del dare, dove la comunicazione è fondamentale sia all'interno, sia all'esterno dell'azienda e dove le opportunità di crescita, umana e professionale, sono presenti a qualsiasi livello della scala gerarchica³.

Da quanto detto si può immaginare che il ruolo assunto dal manager singolo lascia spazio ad una figura corale di manager, in cui tutti hanno un ruolo attivo all'interno dell'azienda, venendo coinvolti nella gestione della stessa, grazie anche ad una leadership che ascolta, promuove e coinvolge le persone.

Dal punto di vista della governance, riferita ai sistemi di potere di governo, l'azienda *EdiC* ha la capacità di condividere la propria esperienza con altre aziende, interno od esterne al progetto, per riuscire a sopravvivere e a svilupparsi. Questo fa sì che la fiducia non si istauri solo all'interno dell'azienda a tutti i livelli e posizioni organizzative, ma permette soprattutto di diffondere tale fiducia all'esterno, anche qualora si trova di

³ Specht (1998), p.7.

fronte a scelte strutturali come l'esternalizzazione della produzione in alternativa all'acquisizione di una nuova azienda.

La capacità di generare fiducia all'esterno orienta a scelte che possono sembrare, dal punto di vista economico, insensate come ad esempio la decisione di un capitale sociale diviso in quote esattamente paritarie⁴. Naturalmente una tale decisione è presa dopo una serie di incontri preliminari che permettono di chiarire bene le posizioni delle parti in causa. Tale procedura viene effettuata non per allungare il processo decisionale, ma per sottolineare che le decisioni vengono prese insieme, nel rispetto di ciascuna persona-socio, generando così una fiducia che si trasformerà in un processo decisionale successivo più fluido, con maggiore possibilità di delega più ampia nel pieno rispetto dei valori umani. Così che l'irrazionalità economica inizialmente rilevata, ritorna successivamente come una convenienza economica nello snellimento di procedure ed una più piena responsabilizzazione dei vari livelli dell'assetto organizzativo aziendale. In base all'assetto proprietario, le aziende si possono suddividere in tre gruppi: quello a capitale diffuso, quelle che hanno il capitale concentrato tra pochi soci ed infine le aziende individuali.

La *governance* delle aziende *EdiC* supera questi concetti, realizzando un modo diverso di operare del soggetto decisore. Formalmente il

⁴ L'esperienza raccontata da Paolo Maroncelli, attuale Presidente della Fincolor, società di capitali per lo sviluppo di pellicole fotografiche con l'uso di altissima tecnologia, marchio commerciale Photosì, avente sede a Riccione, dimostra che è possibile fondere due aziende in cui i soci hanno il 50% del capitale ciascuno.

cambiamento può essere minimo, ma è la sostanza quella che cambia notevolmente. Come ampiamente detto in precedenza le decisioni attraversano tutti i livelli organizzativi dell'azienda, motivando ed coinvolgendo il personale ai vari livelli.

Questo istaura un clima di fiducia interno all'azienda che successivamente espleta i suoi effetti anche all'esterno, comportando agevolazioni nelle relazioni con le altre aziende, ed una diffusione dell'etica alle reti aziendali.

Un ulteriore aspetto della *corporate governance* è quello inerente i processi di controllo interno, sia a livello gestionale che revisionale. Anche in questo aspetto, come nella *mission*, la figura dell'indigente assume un ruolo attivo. La consapevolezza da parte di tutti i soggetti interni all'azienda, cioè soci, amministratori, dirigenti, quadri, personale e così via, innesta un meccanismo di coesione per raggiungere l'obbiettivo comune di aiutare, con un terzo degli utili, le persone povere.

Questo permette lo sviluppo e la diffusione di un controllo reciproco, non con l'ottica punitiva, ma con l'intento di migliorare insieme le proprie prestazioni.

I codici etici sono ritenuti un punto importante per facilitare questo processo, ma non sono assolutamente esaustivi. Tale orientamento va concretizzato attraverso la presenza di principi, quali il rispetto dei diritti fondamentali dell'uomo, da utilizzare nel concreto operare.

Accountability. Gli aspetti innovativi nella rendicontazione esterna, da parte delle aziende *EdiC*, suggeriscono un sistema informativo, ancorato alla *mission* ed alla *governance* prima citate, che deve essere in grado di evidenziare tutti gli aspetti: economici, finanziari, patrimoniali, sociali ed etici. Si cerca di realizzare un sistema di informazioni a più dimensioni, in parte già presenti come obbligo di legge, che sia in grado di fornire attraverso prospetti quantitativi e/o descrittivo-qualitativi, ciò che all'interno dell'azienda si sta realizzando.

Con riferimento alle informazioni previste dalla legge, cioè il sistema informativo-contabile di bilancio, è senza dubbio la fonte primaria di tali informazioni. Viene quindi redatto con particolare cura nel rispetto delle leggi e dei principi contabili. Il bilancio sociale viene inoltre arricchito delle informazioni relative alla destinazione degli utili per i 2/3, che nono vanno all'azienda, evidenziando le scelte che, di volta in volta, sono effettuate dall'azienda stessa. Nel bilancio sociale si tiene conto anche degli indigenti, identificandoli come “valore aggiunto” per l'azienda.

Le informazioni di natura etica sono espresse soprattutto in maniera descrittiva. Esse consistono nell'evidenziare situazioni critiche che le hanno creato problemi nel rispettare i valori etici aziendali, e di come tali situazioni sono state superate⁵.

⁵ Con riferimento alla Mercurionet, società di servizi informatici, la parte relativa all'etica aziendale recita: <<Nel 2001 il problema etico si è fatto sentire soprattutto in due circostanze, una per la gara d'appalto indetta dall'amministrazione provinciale e la seconda

Nonostante le attività economiche, sociali ed etiche sono strettamente collegate, la guida delle aziende *EdiC* è affidata all'efficacia dell'aspetto etico che ha riflessi su tutti i sistemi operativi e quindi ha riflessi anche sulla gestione interna e sulla gestione rispetto all'ambiente.

3.2. Strategia e bilancio secondo il metodo RainbowScore

La “teoria degli stakeholders” ha il grande merito di aver esplicitato in senso strategico la rete di relazioni esistente fra l'impresa e tutti i soggetti che influenzano o sono influenzati dalla sua attività.

Per lungo tempo il profitto è stato l'unico indicatore di creazione di valore, così che gli unici soggetti a cui si poneva attenzione erano gli azionisti e i proprietari dell'impresa, con un occhio di riguardo anche per i finanziatori. Le teorie manageriali, nate per dare risposta alle nuove dinamiche competitive ed alle richieste, sempre più pressanti, di responsabilità socio-ambientale da parte della società civile, hanno fatto evidenziare l'importanza di sviluppare e gestire relazioni con tutti i soggetti

con il Comune di Macerata. Nelle due circostanze abbiamo lottato per far conoscere i diversi livelli (politico, amministrativo, ecc.), nei modi possibili, le situazioni eticamente non corrette sia a voce che per iscritto, sollevando di conseguenza anche reazioni nei nostri confronti. Non abbiamo accettato comunque mai di entrare nella logica tangenzia>>.

interessati alla vita dell'impresa: fornitori, clienti, sindacati, banche, funzionari pubblici, ecc. Tali soggetti essendo coinvolti nella vita dell'impresa vanno ad incidere sulle scelte strategiche della gestione aziendale, poiché dalla possibilità di rispondere alle loro attese, bisogni e necessità può derivare l'orientamento di successo delle aziende.

La differenza tra il valore contabile di un'impresa ed il valore di mercato è dovuta proprio dal porre attenzione ad esplicitare e quantificare dimensioni che sono espressi proprio dagli interlocutori d'impresa più che dal bilancio economico.

Se si pone attenzione al valore economico-finanziario, si cerca di quantificare ed esplicitare il valore per gli azionisti. Tra gli indicatori più significativi c'è l'EVA. Tale indicatore permette di sapere se la gestione ha generato un rendimento superiore al costo del capitale proprio o di terzi necessario per finanziarla.

Alcune determinanti del valore sono più facilmente individuabili e quantificabili, altre come la fiducia e la reputazione sono di più difficile quantificazione. Tuttavia anch'esse concorrono a specificare la differenza esistente tra valore contabile e valutazione di mercato del valore d'impresa.

Proprio per l'importanza rivestita da tutti i portatori di interesse che ruotano intorno all'impresa, anche quelle meno incline alla socialità disinteressata ravvisano l'importanza strategica dello "stakeholders management".

Il processo di analisi degli elementi di soddisfazione dei diversi portatori di interesse, sono in gran parte correlate a dimensioni non oggettive. Tali dimensioni fanno riferimento innanzitutto ad un sistema di rapporti interni all'azienda, alla modalità produttiva ed alla struttura organizzativa, che si esprime in senso di appartenenza, ma anche in clima aziendale.

L'altro livello di relazionalità è rivolto all'esterno: si fa riferimento allo stile e alla cultura aziendale, la capacità di recepire, utilizzare, elaborare e diffondere conoscenze e informazioni, in risposta ai bisogni, di cui i diversi stakeholder esterni sono portatori.

Fino alla metà degli anni 80 i sistemi di misurazione delle performance aziendali erano esclusivamente basati su dati economici finanziari. Attorno ai principali documenti componenti il Bilancio di esercizio – Stato Patrimoniale, Conto Economico e Nota integrativa – sono stati sviluppati strumenti di analisi statica e dinamica del bilancio, oltre ad una serie di indici che permettono di scomporre e analizzare la redditività aziendale (Es. ROS, ROA, ROI, ROE).

L'obiettivo principale dei sistemi contabili tradizionali è quello della creazione di valore economico anche quando questi evolvono in approcci che utilizzano sofisticate costruzioni analitiche mutuata dalla teoria aziendale (ad esempio l'EVA prima citato).

Nel percorso dalla contabilità alla misurazione delle performance globali si realizza una progressiva ricerca di integrare ai tradizionali sistemi contabili su base monetaria, quegli indicatori quantitativi e qualitativi, i quali non prevedono un immediata valorizzazione monetaria.

È evidente che i dati aiutano a rappresentare la realtà in modo semplice ed immediato; ma, fintanto che i sistemi contabili evolvono, è opportuno accogliere soluzioni miste dove indicatori contabili convivono con misure di performance e con la descrizione testuale di risultati. Per quest'ultimo il Bilancio sociale si muove in questa direzione.

Il supporto organizzativo RainbowScore definisce, programma e valuta performance sia economiche che di tipo etico-valoriale, codificate secondo una chiave di lettura che contempla sette aspetti della vita aziendale. Le diverse dimensioni aziendali vengo viste tramite la metafora dell'arcobaleno. Sono state ritrovate sette macro aspetti della vita e gestione dell'azienda, ed ad ognuna di essa è stato assegnato un colore.

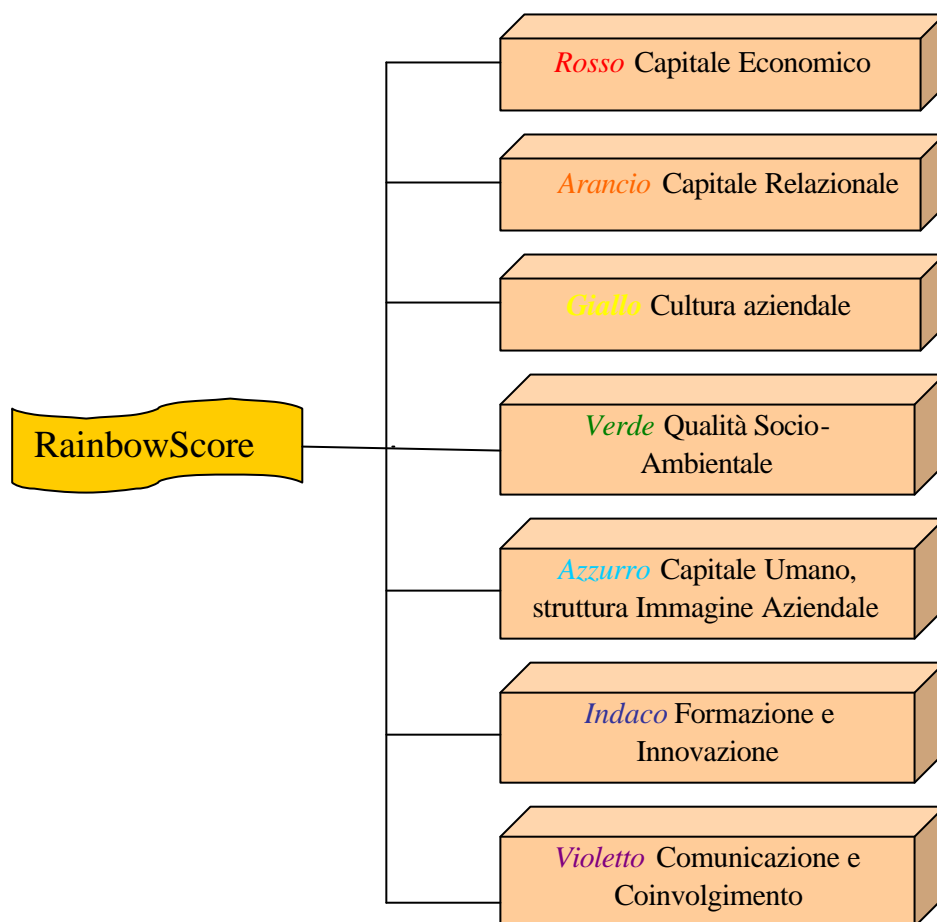
Nella ricerca di una varietà, e in linea con quanto elaborato e proposto da rilevanti filoni delle teorie manageriali, la proposta di RainbowScore va a considerare innumerevoli variabili che contribuiscono alla creazione del valore, non solo per un momento di bilancio, ma anche e soprattutto come strumento di controllo e di programmazione⁶.

⁶ Elisa Golin Giampiero Parolin, *Per un'impresa a più dimensioni – strategie e bilancio secondo il metodo RainbowScore*, città nuova, Roma

La logica, da cui prende forma questo tipo di attività, è quello di individuare le diverse dinamiche dell'attuale sistema economico e produttivo, ritenuti importanti per diversi ordini di motivi. L'attenzione non viene posta quindi solo all'importantissima produzione di ricchezza, ma anche ad altri elementi quali la creazione di occupazione, la ripartizione dei frutti del lavoro, la promozione di idonee condizioni di sviluppo, l'organizzazione del contesto territoriale compatibile con la qualità della vita.

Nei paragrafi successivi verranno analizzati uno per uno i sette aspetti che generano valore per l'azienda, la codifica e l'approfondimento di alcune componenti di questi aspetti, per l'osservazione e la programmazione di strategie e obiettivi aziendali.

Fig. 1 – *Le sette dimensioni di RainbowScore*



3.2.1. Capitale economico

Il capitale economico è il primo aspetto di indagine e programmazione in RainbowScore, e per tale motivo corrisponde al rosso.

Nell'analizzare tale elemento si farà riferimento non solo all'aspetto economico-finanziario, ma anche a quei componenti non monetari che realizzano valore per l'azienda.

L'imprenditore è un soggetto attivo e centrale per questa dimensione. Attraverso il suo impegno e la sua professionalità, ma anche alla condivisione di risorse e competenza da parte della proprietà come di ogni singolo dipendente, si possono intuire i frutti di un tale capitale economico. Gli interlocutori che assumo un ruolo da protagonisti sono: tutti gli interlocutori interni (dipendenti); gli azionisti che beneficiano della produzione degli utili; la pubblica amministrazione, che ha un ruolo primario nella redistribuzione della ricchezza, mediante la pressione fiscale e l'utilizzo delle tassazioni; la società civile, qualora l'impresa faccia investimenti o devolva parte degli utili per la partecipazione ad iniziative sociali o culturali.

Nell'analizzare gli elementi che generano valore per l'azienda faremo riferimento innanzitutto al mercato, con l'attenzione rivolta ai prodotti o servizi erogati dall'azienda, che ne determinano non solo la sua redditività, grazie al fatturato, ma anche il collocamento dell'azienda all'interno di un contesto produttivo.

Senza rientrare nel merito del marketing strategico, che individua quali siano i prodotti trainanti e quali no, possiamo notare che l'investimento o meno in uno o altro prodotto da immettere o mantenere sul mercato, non

deriva solo dalla sua redditività. Si pensi ai prodotti alimentari senza componenti suine per persone di religione musulmana, senza componenti animali per persone vegetariane, ai prodotti senza il glutine per le persone celiache e così via.

Per tale motivo i prodotti o i servizi di un'azienda ci permettono di conoscere la sua strategia di fondo e la cultura orientante molto più dei dati di bilancio.

La creazione di posti di lavoro costituisce un altro elemento che determina il valore dell'azienda. L'approccio *RainbowScore* identifica il lavoro non solo come un diritto e dovere di ogni uomo, ma come momento di espressione e messa a frutto delle proprie risorse cognitive, sociali, produttive, relazionali, nonché come momento per contribuire al bene proprio e a quello comune. Per questo motivo la creazione di posti di lavoro, coerentemente con la redditività aziendale, costituisce un indicatore positivo che identifica la ricchezza generata dalla stessa.

Considerando la complessità di tale mercato, con riferimento alle diverse fasi di alternanza tra espansione e riduzione del personale, alla gestione degli orari di lavoro, si pone attenzione ad alcuni indicatori relativi alla relazione dell'impresa con le società civili quali: numero di persone coinvolte in azienda e trend di sviluppo del personale dipendente e collaborativi; indotto di lavoro verso altre aziende; modalità di gestione

delle risorse non pienamente redditizie attraverso ammortizzatori sociali, strumenti di riposizionamento sul mercato del lavoro.

Dalla consapevolezza da parte degli imprenditori e dei dirigenti dell'importanza di tale aspetto, derivano scelte di gestione delle risorse umane e dei diversi fattori di produzione, realizzando così strategie di investimento e di flessibilizzazione dell'impresa, forme di partecipazione e di rischio.

Nel determinare la redditività del lavoro, si fa spesso riferimento ad indicatori legati al lavoratore come: la professionalità e competenza, l'età, imprenditività e responsabilità, motivazioni, condizioni extra professionali ed altro. Questo potrebbe portare in errore spostando l'attenzione dalla redditività del lavoro a quella dei lavoratori. La redditività dell'impresa, cioè la sua capacità di restare sul mercato, deriva dalla capacità dell'imprenditore e dei dirigenti di far fruttare tutte le risorse e i talenti che sono presenti nel contesto aziendale. Per tale motivo è un prodotto di molteplici processi tra i quali si inserisce il contributo dei lavoratori.

La multidimensionalità apre così la possibilità della redditività anche da parte di quei lavoratori che sono particolarmente svantaggiati, quali i disabili e persone con problemi sociali, i quali, in modo e misure particolari, contribuiscono alla redditività aziendale.

Anche la retribuzione del lavoro costituisce un elemento importante nella produzione e nell'incremento del capitale economico. Vanno

considerati oltre la paga base stabilità dai contratti nazionali, tutti quegli elementi che esprimono stile di trattamento del personale come: premi ed incentivi, trattamento in trasferta, formazione continua e così via. L'incidenza degli elementi non obbligatori conferma o smentisce quanto l'azienda dichiara a proposito del valore del lavoro.

La scelta di come utili prodotti vengono utilizzati è fonte di diversi punti di interesse.

Innanzitutto ci permette di invidiare il ruolo degli azionisti e il loro livello di attivazione. L'azionista passivo non ha generalmente interesse ad avere potere in azienda, ma ha come unico scopo quello di ricevere utili dall'investimento imprenditoriale. L'azionista attivo, invece, manifesta esplicitamente la sua visione strategica attraverso scelte relative alla distribuzione degli utili, la loro eventuale condivisione per iniziative di diverso genere e così via.

Un altro aspetto importante che incide sul livello di fiducia all'interno dell'azienda è dato dal livello di condivisione delle risorse. Secondo tale approccio all'interno delle imprese si muovono due culture economiche, quella di mercato e quella del dono. Tale visione evidenzia che l'economia del dono, se fatta intenzionalmente, permette di aumentare la relazione tra le parti, si rafforza la capacità di collaborazione tra le persone, migliorano l'efficacia e l'efficienza lavorativa.

Lo schema che di seguito viene presentato pone a confronto le interazioni ispirate ad un economia di mercato con quelle ispirate all'economia del dono⁷.

Fig 2 – Caratteristiche delle interazioni

CARATTERISTICHE INTENZIONALI	
<i>Interazioni da mercato</i>	<i>Interazioni da dono</i>
Scambio uno ad uno	Diverse risposte possibili
Rischio basso	Rischio elevato
Facile correggere gli scambi sbagliati	Tradimenti difficili da rimediare
La relazione va rinnovata dopo ogni scambio	Relazioni senza limiti temporali
Termini accessibili a tutti	Termini altamente personalizzati
Ogni parte massimizza i suoi vantaggi a spese dell'altra parte	Ambedue le parti rinunciano a qualcosa per un fine comune
Lo scopo è il vantaggio individuale	Lo scopo è la crescita reciproca
La valuta è il denaro	La valuta è la fiducia

Da Levering, *Un gran bel posto in cui lavorare*, p. 231.

⁷ Cf. R. Levering, *Un gran bel posto in cui lavorare*, Sperling & Kupfer, Milano 2001.

3.2.1.1. Bilancio d'esercizio delle aziende *EdiC*

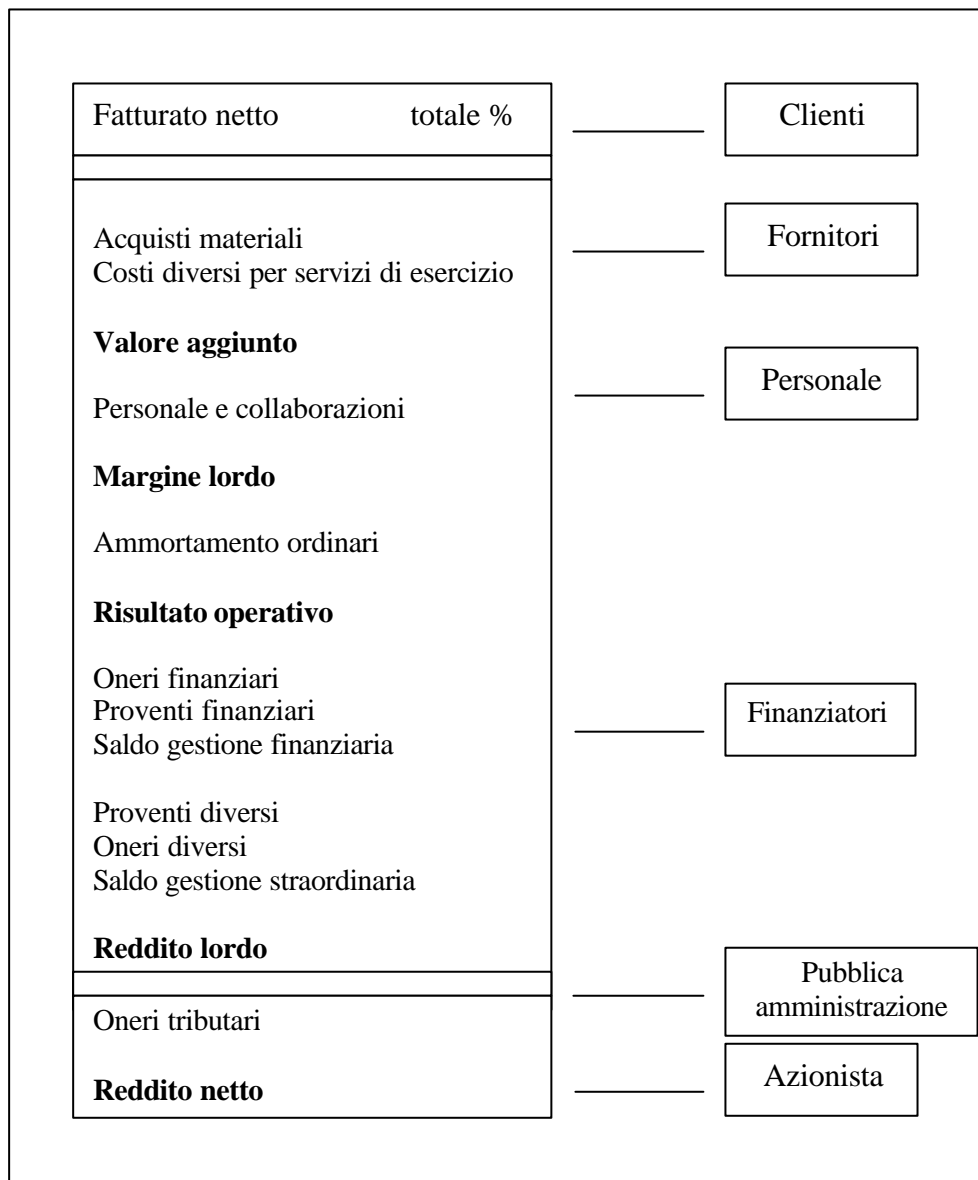
Il conto economico, elemento base insieme allo stato patrimoniale ed alla nota integrativa, costituisce una modalità di rappresentazione dei risultati economici e dei dati quantitativi d'azienda.

Fra le varie forme di rappresentazione dei risultati economici, lo schema di conto economico a valore aggiunto è quello che meglio esplicita il contributo dato dall'impresa e dai suoi interlocutori alla formazione del valore economico.

Il valore aggiunto rappresenta quella grandezza che viene aggiunta al valore dei consumi per effetto dell'attività aziendale di trasformazione dei fattori produttivi. Essendo i fattori produttivi facenti capo a diversi attori sociali, in tal modo viene esplicitata anche in senso economico la valenza sociale dell'impresa. Inoltre lo schema valore aggiunto mostra come lo stesso profitto, indicatore sintetico del risultato aziendale, sia frutto non solo dell'andamento del mercato ma pure della strategia di ripartizioni del valore aggiunto fra i diversi interlocutori coinvolgendo gli stessi nella strategia d'impresa⁸.

⁸ L. Cillerai, *il contributo dell'Economia di Comunione alla rivisitazione di alcune grandezze economiche dell'impresa*, in L. Bruni-V.Pelligra (edd), *Economia come impegno civile*, Città Nuova, Roma 2002, pp. 367-383.

Fig. 3 – *Bilancio economico e ripartizione del Valore Aggiunto*⁹.



⁹ Elisa Golin, Giampiero Parolin, *per un'impresa a più dimensioni – strategia e bilancio secondo il metodo RainbowScore*, Città Nuova, Roma, p. 52

Di seguito illustrerò un generico conto economico riclassificato delle aziende *EdiC*, evidenziando le voci che la distinguono rispetto a quelle delle altre imprese.

Fig. 3 – *Bilancio EdiC: conto economico*

	Quota a bilancio	Quota EdiC	
RICAVI	100		
(di cui maggiori ricavi non previsti)		10	A
COSTI			
Costi del personale	40		
(di cui per formazione uomini nuovi)		2	B
Totale Altri costi	10		
(di cui minori costi non previsti)		5	C
(di cui maggiori costi per solidarietà locale)		2	D
Ammortamento ed accantonamento	15	15	E
Costi finanziari	5		
Utile pre-imposte	30		
Imposte	9		
Utile netto	21		
Dividendo ¹⁰	16		
(di cui dato ad EdiC)		10	F
A riserve	5	5	G

¹⁰ Il dividendo può includere una parte della retribuzione dell'imprenditore, oppure coprire improvvise necessità familiari.

Fig. 4 – *Bilancio EdiC*

PROVVIDENZA A + C	15
AUTOFINANZIAMENTO E + G	20
FORMAZIONE UOMINI NUOVI B + 50% DI F	7
POVERI D + 50% DI F	7

Con riferimento allo **Stato patrimoniale** troveremo, nella *sez. Passività e Netto*, due tipi diversi di riserva:

Riserve aziendali (parte investita nell'azienda)
Riserve Facoltative (di solidarietà) (Parti destinate ai progetti di formazione o di solidarietà esterna)

Nello Stato patrimoniale, *sez. Attività*, vengono fatti confluire due tipi di investimenti pluriennali, che proiettano la loro utilità per più anni e possono essere denominati:

<p>Progetti pluriennali di formazione</p> <p>Contributi pluriennali di solidarietà</p>
--

Nei documenti contabili di fine esercizio si possono quindi proporre le seguenti impostazioni¹¹:

Stato patrimoniale

Attività	Passività e netto
Progetti pluriennali di formazione	Riserve aziendali
Contributi pluriennali di solidarietà	Riserve facoltative

Nel conto economico affluiscono, come abbiamo evidenziato alla fig. 3, tra i costi dell'esercizio le quote di ammortamento dei suddetti progetti e contributi pluriennali:

Conto Economico

Costi d'esercizio	Ricavi d'esercizio
Ammortamenti progetti formazione	
Ammortamento contributi di solidarietà	

¹¹ Sia nello Stato Patrimoniale che nel Conto Economico vengono inserite solo le nuove voci, per le restanti la struttura rimane invariata e per tale motivo sono state omesse.

Questa soluzione permette di rilevare e nel tempo stesso di evidenziare, sia nello stato patrimoniale che nel conto economico, le forme di solidarietà poste in essere dall'azienda nei confronti dell'ambiente esterno.

Un'altra soluzione può essere ricercata nell'uso dei conti d'ordine o sistemi contabili minori, la cui funzione è mettere in evidenza un determinato fatto amministrativo o gruppi di fatti amministrativi legati a impegni, rischi o beni di terzi.

Nel caso delle aziende *EdiC* si tratta di evidenziare le somme erogate a Istituti o ad altri soggetti senza incidere sull'entità del capitale e del reddito.

3.2.2 Capitale relazionale

Questo secondo aspetto, rappresentato da RainbowScore dal colore arancio, identifica tutto il patrimonio di contatti, collaborazioni e relazioni esterne all'azienda.

L'azienda nello svolgere la propria attività ha una serie di relazioni che determinano lo scambio di beni ed informazioni di varia natura e variamente legate al core business della stessa.

Il capitale relazionale può essere suddiviso in tre tipologie: il primo, denominato capitale relazionale diretto, è necessario agli scambi monetari

dell'impresa (partecipazione ad una fiera); il secondo, capitale relazionale indiretto, serve ad accrescere la propria reputazione; ed infine possiamo evidenziare i beni relazionali, cioè quell'insieme di contenuti che sono svincolati dall'immediato interesse economico, ma che guarda esclusivamente alle persone in quanto tali¹² (l'amicizia che si sviluppa tra i colleghi).

Tale aspetto identifica in sostanza le relazioni istaurate dall'impresa con i diversi stakeholders: clienti, fornitori, collaborazioni con altri soggetti, pubblica amministrazione, società civile e così via.

Con riferimento alla clientela l'azienda deve istaurare con loro relazioni che siano in grado di potergli fornire informazioni non solo sul gradimento del prodotto finale, ma anche sulla percezione del valore e del significato dell'attività aziendale.

Gli indicatori potranno essere di diversa tipologia: valutazione della qualità del prodotto e dei suoi componenti; percezione della qualità del processo produttivo; identificazione del ruolo all'interno del mercato e della società civile; individuazione dei principi guida aziendali.

La consapevolezza dei possibili criteri di soddisfazione della clientela può costituire un primo livello di feedback per l'azienda, che può orientare la propria strategia sia in risposta alle esigenze della clientela, sia ad una preparazione del cliente per un consumo orientato e consapevole.

¹² B. Gui, *Economic exchanges as encounters* p.3

Ogni azienda, nella scelta di collaborare in modo stabile con i propri fornitori, risponde non solo a condizioni comunemente accordate di mutua convenienza (soprattutto secondo vincoli e scelte di natura finanziaria), ma anche dalla condivisione di uno stile di lavoro all'interno del mercato. In tal modo si possono creare partnership con i diversi fornitori, con i quali, oltre a condividere un business legato alla proprie competenze e servizi erogati mutuamente, si può arrivare a condividere strategie di sviluppo e costituire sistemi di collaborazione strutturale per raggiungere obiettivi comuni (Es. ATI Associazione temporanea impresa).

L'attività produttiva dell'impresa la pone in relazione con la comunità locale e la società civile, quanto meno per il rispetto di standard e normative che ne regolamentano la vita economica.

L'azienda può però decidere di instaurare volontariamente relazioni con la realtà locale, predisponendo una serie di azioni ed atteggiamenti, che le possono offrire la possibilità di crescita.

Gli elementi base che possono implementare tale capitale relazionale sono: capacità di ascolto e recepimento dei bisogni e delle risorse locale; assunzione di un ruolo attivo e aperto al territorio quale partecipazione ad eventi della comunità locale (festa del quartiere, manifestazioni fieristiche), opportunità di tipo promozionale, e di condivisione delle proprie risorse; partecipazione ad attività di iniziativa civile o culturale.

La consapevole presenza attiva all'interno del territorio rende pienamente esprimibile il ruolo di organismo sociale dell'azienda, la quale può diventare addirittura promotrice di un "bene sociale" quando opera a vantaggio di tutti i soggetti del contesto civile¹³.

Un altro elemento del capitale relazionale è dato dalla dimensione interculturale esistente nella vita aziendale. Essa deve essere vista come un momento in cui ogni persona ha la possibilità di condividere e confrontarsi con il patrimonio portato da chi si trova di volta in volta nella parte dello straniero. Tale valore è indubbiamente legato dal fatto che essa non debba contrastare con i valori fondamentali della società ospitante, ma tale esperienza è possibile solo nella misura di un'apertura e di una flessibilità mentale tesa alla reciprocità.

¹³ Elisa Golina-Giampiero Parolin, *Per un'impresa a più dimensioni – strategia e bilancio secondo il metodo RainbowScore*, Città Nuova, 2003, p. 60

UNA CASA AMICA AI FORI IMPERIALI¹⁴

A Roma, in via Tor de' Conti, a ridosso dei Fori Imperiali, corre lungo un muraglione di peperino, un tipo di tufo resistente al fuoco, fatto costruire dall'imperatore Traiano per proteggere i Fori dagli incendi che di frequente scoppiavano nell'attigua plebea Suburra.

Di fronte al muraglione sorge un palazzotto ottocentesco: vi abitano Luigi e Daniela Maritti con i figli Pierfrancesco e Gianluca: è lui che da alcuni anni si occupa della gestione di un Bed & Breakfast di successo e un po' particolare...

Impossibile descrivere la molteplicità di talenti e risorse messe in gioco in questa attività, che vuole fare dell'accoglienza un vero dono d'amicizia: tempo, idee, doti artistiche e sensibilità culturale e sociale.

Il giovane rumeno, che ha seguito i lavori di ristrutturazione, ha potuto portare in Italia la sua sposa.

Il servizio di lavanderia è invece dato in gestione alla cooperativa sociale "Il tassello", avviata da gesuiti per dare lavoro ai rifugiati.

Sei camere ampie e accoglienti, arredate con ricordi di famiglia (quadri, soprammobili...) e in modo tematico rendono la permanenza particolarmente affascinante e confortevole.

Una cucina, sobriamente arredata e ben attrezzata, permette agli ospiti di prepararsi una colazione o un pasto secondo le proprie abitudini per sentirsi un po' più a casa; il che è anche occasione per conoscere e familiarizzare con altri ospiti.

Internazionale è ancora la clientela, che soggiorna a Roma per svago o per lavoro: tra le centinaia di persone prevalgono i francesi e i tedeschi, ma non mancano visite dalla Corea oltre che, naturalmente, da tutta Italia. Non ha bisogno di pubblicità questo Bed & Breakfast: il solo passaparola di chi è andato almeno una volta porta al "tutto esaurito", tanto che talvolta diventa indispensabile appoggiarsi su altri servizi di accoglienza per la mancanza di spazio.

E quanti passano dicono o scrivono di un'esperienza bellissima, tutti ringraziano per essersi sentiti davvero come a casa

Ma casa Maritti apre le sue porte per accogliere anche iniziative culturali e musicali: quella che era la cantina della casa è diventata sede di un circolo culturale attrezzato di pianoforte a coda, videoproiettore, ma anche bancone, sedie e tavolini, per dare casa a giovani talenti alla ricerca di un luogo di ritrovo e di espressione delle proprie risorse artistiche.

¹⁴ Informazioni reperite dal libro: Elisa Golina-Giampiero Parolin, *Per un'impresa a più dimensioni – strategia e bilancio secondo il metodo RainbowScore*, Città Nuova, 2003, pp. 65-66

3.2.3 Cultura aziendale

La cultura aziendale è identificata, nella metafora dell'arcobaleno, dal colore giallo. La scelta di questo colore, restando all'interno di tale metafora, è dovuta dalla funzione cromatica che ha all'interno dell'arcobaleno. Tale dimensione aziendale infatti può non essere esplicitamente visibile e individuabile, ma sostiene le altre dimensioni al pari della luce che rende visibile l'arcobaleno.

Attraverso la cultura aziendale, un'impresa esprime la dimensione più profonda e meno esplicita della sua identità.

Al pari di ogni identità quindi essa è il frutto dell'insieme del proprio patrimonio, fatto di idee, sogni, valori e orientamenti etici, e dalla interazione con l'ambiente esterno mediante le relazioni instaurate con esso.

La cultura aziendale non si esaurisce esclusivamente con la diffusione della propria immagine oppure attraverso lo sviluppo del clima aziendale, ma identifica anche la parte più profonda dell'identità aziendale, consistente nella sua deontologia, in quelle scelte che non sono chiamate a mutare nel tempo, bensì ad esprimersi in modo diversamente maturo e consapevole.

Si può far riferimento a scelte quali l'adesione a forme di finanza etica o il rifiuto di alcune condizioni "non etiche" come tangenti, raccomandazioni, lavoro nero.

Per diffondere la propria cultura aziendale, l'impresa deve innanzitutto esplicitare in modo chiaro ed articolato i principi e i valori che la caratterizzano; successivamente deve ricercare le modalità che le permettono di tradurre tali valori esplicitati in prassi gestionale; ed un terzo step, che può costituire anche un processo parallelo a queste due fasi, è quello di condividere tali principi con tutto il personale, soprattutto i manager che hanno il compito di farsi portatori e garanti di tali valori.

La proposta di *RainbowScore* si muove in tale direzione, attraverso l'elaborazione di una cultura aziendale condivisa, pienamente coerente con dettati e indicazioni della proprietà, ma altrettanto attivante e responsabilizzante nei confronti di ciascuno dei lavoratori.

Uno strumento codificato per tale diffusione è il pacchetto *RainbowTraining*. Esso consiste in un programma formativo per l'armonizzazione dei valori personali con quelli dell'organizzazione di appartenenza, nell'ottica di migliorare l'efficacia personale e organizzativa. Tale investimento permette di realizzare un ritorno che può essere riferito in diverse tipologie di valori:

1. migliore comprensione e condivisione della cultura aziendale;
2. la crescita dell'efficacia nella dimensione professionale;
3. la creazione di un clima aziendale più armonioso e partecipativo;

4. l'attivazione di processi e reti di fiducia interni ed esterni all'azienda.

Naturalmente il metodo RainbowTraining costituisce solo uno dei mezzi possibili per lo sviluppo e la diffusione della cultura aziendale, è quindi cura di ogni azienda identificare i mezzi e le tecniche più idonee per il raggiungimento dei propri obiettivi aziendali.

Carta dei valori della Tessitura Grandi & Rubinelli¹⁵

La tessitura Grandi & Rubinelli – che progetta, produce e vende tessuti per camiceria di alta qualità – nasce dalla possibilità e dal desiderio dei soci fondatori di costruire un'esperienza di Condivisione.

Condivisione di idee, valori e talenti professionali all'interno di una realtà aziendale, nella sfida di poter stare bene sul mercato improntando l'agire d'impresa proprio all'esperienza di piena partecipazione di tutti.

Condivisione del lavoro, nello sviluppo di un gruppo che sa integrare con gioia e soddisfazione, professionalità e competenze e che sa esprimersi in un'organizzazione reticolare, efficace ed efficiente.

Condivisione dei problemi e delle difficoltà, con trasparenza e nel coraggio di affrontare la verità per fare di ogni problema una risorsa, una pedana di lancio.

Una condivisione che trova motivazione e alimento nella scoperta dell'amorevole presenza di Dio nella vita di ciascuno, e pertanto anche in quella aziendale...

... il successo alla Grandi e Rubinelli ha molti nomi. Indubbiamente significa crescita economica e strutturale...

È passione per il lavoro e capacità di innovazione e di sviluppo, per migliorare il prodotto e le modalità di produzione, nella crescita e nella formazione delle competenze di tutti i lavoratori che nel lavoro trovano la loro autorealizzazione.

Vuol dire qualità del prodotto per il cliente e la soddisfazione delle sue esigenze, dal design, alla scelta dei materiali, sino alle tecniche di produzione.

È la ricchezza delle relazioni interne all'azienda, nei rapporti di lavoro e di

¹⁵ Informazioni reperite dal libro: Elisa Golina-Giampiero Parolin, *Per un'impresa a più dimensioni – strategia e bilancio secondo il metodo RainbowScore*, Città Nuova, 2003, pp. 73 – 75.

amicizia improntati alla sincerità e alla collaborazione che permettono di fare dell'esperienza di lavoro l'esperienza di una vera comunità.

È anche la ricchezza delle relazioni con i soggetti esterni all'azienda: dagli agenti, ai terzisti, ai clienti, ai fornitori, ai rappresentanti della pubblica amministrazione sino ai concorrenti, come ai destinatari delle attività di beneficenza dell'impresa.

Il successo della Tessitura Grandi & Rubinelli è il successo delle idee, dei valori, delle sfide condivise e portate avanti insieme con responsabilità, onestà e umiltà da operativi, dirigenti e amministratori.

3.2.4 Qualità sociale ed ambientale

Questo aspetto, che corrisponde al verde nella dimensione di un'azienda a cultura RainbowScore, riguarda tutti quegli elementi che trasmettono senso di benessere all'interno di essa, quali: tutela della salute dei lavoratori, la loro sicurezza, ma anche salute intesa come benessere psicofisico e emotivo in relazione a quello che può essere inteso come clima aziendale, sino all'apertura alla salute che riguarda la società civile rispetto all'impatto ambientale della produzione.

La dimensione della sicurezza all'interno delle aziende costituisce, nei paesi più avanzati, normativa di legge. L'attenzione su questo tema da parte dello strumento RainbowScore viene realizzato a causa della scarsa diffusione della cultura della sicurezza. Basti pensare ai tanti incidenti sul lavoro successi in questi ultimi anni, per capire quanto la realizzazione di norme non sia sufficiente. Tale strumento pone l'attenzione non solo alla

prevenzione degli infortuni, ma soprattutto all'attenzione e alla promozione della salute degli stakeholder.

In coerenza quindi con le norme di legge, la cultura della sicurezza si compone di:

- Attenzione e tutela della salute dei lavoratori dal punto di vista delle condizioni di lavoro;
- Cura della sicurezza nel contesto produttivo;
- Cura della salute psicofisica dei lavoratori;
- Attenzione alla differenza di genere;
- Cura della salute dei consumatori;
- Flessibilità rispetto all'orario di lavoro dei dipendenti, condivisione di carichi straordinari e loro temporaneità, disponibilità alla concessione del part-time;
- L'adozione di materiali naturali e non inquinanti;
- Tecnologie e impianti atti a favorire il risparmio energetico e di materie prime.

Naturalmente questa dimensione legata alla salute e alla sicurezza costituisce per l'azienda una serie di costi e di benefici e quindi è frutto di un investimento sia a breve che a lungo termine. Tale dimensione esprime la capacità che essa ha di farsi carico e prendersi cura in qualche modo dei suoi dipendenti, considerandoli come un valore per essa e non solo come strumento per la produzione di business.

Il clima aziendale costituisce l'elemento caratterizzante l'organizzazione dal punto di vista qualitativo. Si fa quindi riferimento alla qualità delle relazioni tra colleghi, alle relazioni con i superiori, senso di appartenenza e di identità, rispetto ed equità dei carichi di lavoro, percezione del valore del proprio lavoro e delle proprie competenze, stile di gestione delle Risorse Umane, turnover del personale.

Lo sviluppo di un clima aziendale positivo e costruttivo deve partire innanzitutto dalla dirigenza. Si possono realizzare attività conviviali o ricreative tra dipendenti, ad esempio cene, partite di calcetto, cineforum e così via. Un ulteriore elemento che contribuisce a rafforzare un clima aziendale positivo, è dato dal senso di appartenenza dei dipendenti: per questo può essere utile tentare di identificare i costituenti della forza del posto di lavoro¹⁶.

Fig. 5 – *Costituenti della forza del posto di lavoro*

Costituenti della forza del posto di lavoro a dimensione personale	Costituenti della forza del posto di lavoro a dimensione professionale
Riconoscimento Cura Guida Ascolto Amicizia Carriera Crescita	Aspettative su di se Condizioni di lavoro (strutture e strumenti) Significato del proprio contributo Condivisione dello sforzo con i colleghi Risorse

¹⁶ Rielaborazione da: J.Fitz-enz, *The ROI of human capital, Measuring the economical value of employee performance*, AMACOM, New York 2000, pp. 230-233.

La qualità della vita e delle relazioni all'interno dell'azienda ha effetti positivi non solo sulla qualità della vita di ogni persona coinvolta, ma sull'intera società.

Un tema di particolare importanza, soprattutto oggi in cui il cambiamento climatico, la biodiversità e la prevenzione o il recupero dall'inquinamento sono diventati temi cruciali per la sopravvivenza del paese, è dato dallo sviluppo sostenibile.

Senza rientrare nei particolari di tale argomento, in quanto trattati ampiamente nel primo capitolo, lo sviluppo sostenibile, in questo contesto, viene identificato da tutte quelle azioni promosse dall'azienda capaci di conciliare il proprio sviluppo economico con quello ambientale.

Bisogna innanzitutto considerare l'attenzione all'ambiente non come un vincolo, ma considerare la salvaguardia ambientale come una variabile strategica nella crescita dell'impresa¹⁷.

L'attenzione rivolta quindi alla qualità sociale ed ambientale incide sulla capacità di contribuire a implementare il capitale dell'azienda e in senso più lato della comunità, di cui l'azienda è parte.

¹⁷ Cf. M. Dubini, Una strategia ambientale per l'impresa, in <<Etica per le professioni>>, n.3 (2001)

3.2.5 Capitale umano: strutture e immagini aziendale

Il quinto aspetto, identificato dalla chiave di lettura Rainbow con il colore azzurro, considera il valore aggiunto che la comunità di lavoro nella sua organizzazione formale ed informale porta all'attività d'impresa.

Con riferimento all'aspetto formale, l'organizzazione aziendale identifica l'insieme tangibile delle strutture e delle attività che definiscono l'immagine dell'azienda, anche all'esterno.

Essa si compone principalmente di due elementi: *l'infrastruttura*, con riferimento all'insieme di strumenti, locali, conoscenze, risorse umane che l'azienda possiede; *i processi*, ossia le modalità di funzionamento e relazioni all'interno e tra i componenti dell'infrastruttura.

L'organizzazione aziendale può essere paragonata, in senso metaforico, allo scheletro del corpo umano: per quanto non si vede e se ne colga solo in parte la struttura, è elemento fondamentale per reggere l'azienda.

La definizione dell'organizzazione aziendale è un passo fondamentale per la rilevazione del valore correlato al capitale umano, ma il passo successivo consiste nel mantenere e implementare l'organizzazione desiderata.

Tale metodo prevede che la possibilità di mantenere e fluidificare l'organizzazione quale strumento consono all'armonia del capitale umano emerge da alcune conseguenze.

Una prima considerazione pone attenzione all'importanza del coordinamento e l'interdipendenza tra le diverse attività dell'azienda-organismo, quali funzioni riconosciute importanti affinché si possa realizzare performance univoche e significative.

Una seconda riflessione rileva l'importanza di percezione di ogni singolo ruolo nella complessità del contesto.

Infine l'importanza di un organizzazione che abbia una struttura reticolare, nella quale ogni ruolo assume funzione di donatore come di recettore.

La struttura e l'immagine aziendale è fortemente legata anche dalle strategie adottate dall'azienda nel gestire il capitale umano. L'età dei lavoratori, tipologia di titoli di studio, genere di appartenenza ed eventuali politiche di pari opportunità, provenienza territoriale, sono elementi che non incidono sulla forza dell'azienda, ma vanno a costituire di fatto un assetto che corrisponde alla stessa immagine aziendale che si va a veicolare.

L'idea di un azienda giovane, oppure maschilista, o ancora con pochi dipendenti e molti collaboratori, costituiscono elementi di forza o messa in discussione della capacità di soddisfare la clientela.

Da qui si collega quindi l'importantissimo ruolo svolto dal processo di gestione del personale. Non entrando troppo nel merito di tale argomento si possono individuare tre elementi importanti dalla logica Rainbow.

Un primo elemento riguarda la struttura organizzativa, identificata dall'insieme delle relazioni che si sviluppano al suo interno. Tale metodo preferisce una struttura di tipo orizzontale dove è possibile promuovere un senso di comunità. Dall'esperienza di tali aziende è emerso che la comunità di lavoro, il suo funzionamento e il suo successo, siano garantiti esclusivamente da responsabilità autorevoli e siano invece minacciate da ruoli autoritari.

Un secondo elemento riguarda i processi di assegnazione delle responsabilità nella costruzione delle gerarchie e nei processi di carriera. Un'organizzazione armoniosa dipende, secondo tale metodo, dall'orientamento di tutti i ruoli ad un senso di servizio e di collaborazione, per esprimere il potenziale di supporto e sostegno ai colleghi che ogni responsabilità porta con sé.

Un altro elemento da considerare riguarda il ruolo delle aspettative individuali e collettive, che derivano indubbiamente dalle capacità e competenze, ma alimentate anche dalle aspettative generate dai superiori. L'impossibilità da parte del lavoratore a rispondere a tali aspettative può generare frustrazione e senso di inadeguatezza, che può mettere a repentaglio non solo la capacità professionale, ma anche la salute psicofisica delle persone. Per tale motivo una comunità di lavoro, così intesa dal metodo *RaibowScore*, deve esprimere aspettative e riconoscere

comportamenti in modo armonioso ed equilibrato. Per tale aspetto è innegabile il ruolo fondamentale della dirigenza.

Anche le sedi e gli uffici aziendali hanno un'incidenza sull'immagine aziendale. Esse costituiscono innanzitutto il primo biglietto da visita nel contatto con i rappresentanti esterni all'azienda e da parte dei visitatori.

Ma in quanto luogo di operatività esprime anche una condizione di benessere, nonché il valore che la proprietà e la dirigenza attribuiscono all'ambiente di lavoro.

È noto infatti che un luogo di lavoro confortevole aiuta nella concentrazione e nella capacità produttiva, ma ciò che conta è la consapevolezza che nella scelta e nella gestione degli ambienti l'azienda esprime la sua identità, le modalità relazionali, le scelte organizzative.

Per tale motivo l'articolazione dei luoghi di lavoro, della loro disposizione e della condivisione degli spazi richiede una scelta non solo di tipo estetico-funzionale, ma anche coerente con la logica e la filosofia organizzativa-gestionale dell'impresa.

3.2.6 Formazione e innovazione

L'aspetto dell'indaco fa riferimento al valore correlato alla conoscenza, inteso come l'insieme delle modalità di sviluppo, miglioramento e innovazione di questa dimensione.

Il patrimonio di un'azienda non è solo di tipo economico, ma si compone di conoscenza, know-how delle persone che compongono l'impresa. Naturalmente l'aumento di queste conoscenze si collega ai percorsi di crescita e di sviluppo dell'azienda e del suo personale.

Il capitale intellettuale è tutto quel materiale intellettuale (sapere, informazioni, proprietà intellettuale, esperienza) che può essere messo a frutto per creare ricchezza.

Le modalità e le abilità di un'azienda sta nell'estrarre valore dall'organizzazione del suo capitale intellettuale costituendo in tal modo la capacità intellettuale aziendale.

Sono appunto le persone che, nella condivisione, nello sviluppo e nella messa a frutto del proprio know-how e delle proprie risorse culturali, possono attingere alla proprietà intellettuale aziendale per dar forma e sostanza al capitale intellettuale.

Per questo diventa importante rendere visibile il valore portato e prodotto dalle persone, in modo da rendere completo l'approccio che considera i lavoratori solo dal punto di vista del costo del lavoro.

Secondo tale logica l'analisi e lo sviluppo dell'aspetto relativo all'innovazione si concentra sulla formazione del personale.

La formazione può essere suddivisa in due gruppi: trasversale e tecnica. La prima rinforza fundamentalmente due componenti della professionalità dei lavoratori: la capacità di analisi di sé, del contesto e di individuazioni delle proprie competenze; e la seconda componente fa riferimento alle abilità socio-professionali, quali: capacità di lavorare in gruppo, di comunicazione, leadership, coordinamento e responsabilizzazione.

Questo tipo di formazione fa riferimento a competenze di carattere generale e non specifico, e quindi ad elevata trasferibilità. Tale formazione ha il pregio di diffondere il patrimonio intellettuale e produttivo dell'azienda e per questo utilizzata soprattutto nei casi di ristrutturazione o di forte espansione dell'impresa.

La formazione tecnica, invece, ha un ruolo di specializzazione di competenze e conoscenze, legate alle evoluzioni delle modalità produttive e dei cambiamenti organizzativi dell'azienda. Per tale motivo è coerente e programmata dall'azienda e i contenuti sono strettamente legati al ruolo professionale dei lavoratori coinvolti.

Nell'attuale mercato la dimensione dell'innovazione è un elemento chiave perché l'azienda si sviluppi. Può assumere all'interno dell'azienda ruoli diversi a seconda del prodotto servizio erogato dall'azienda, può

costituirsi in una vera e propria divisione o può diffondersi all'interno dell'azienda, grazie all'impegno e all'iniziativa dei lavoratori.

Comunque si sviluppi, il know-how dell'azienda è sempre legato e dipendente dal know-how delle persone, che ne sono portatrici.

Un ulteriore punto di riflessione, viene dato dalla capacità di sviluppo del know-how all'interno dell'azienda. Una parola chiave, affinché l'insieme di tutte le conoscenze non venga perduto, ma si sviluppi, è la "condivisione". Condivisione che può aprirsi anche all'esterno dell'azienda, imparando anche dai clienti, fornitori e i concorrenti.

Ancilla edc: una responsabilità d'impresa che fa crescere¹⁸

Ancilla edc è una delle più grandi società di consulenza del Sudest asiatico, e in modo poetico descrive la sua finalità come quella di <<essere una mano in aiuto ad aziende e persone, nelle Filippine e in tutti i paesi dell'ASEAN¹⁹>>.

Interamente a capitale filippino, consta di più di 40 consulenti e un paio di centinaia di clienti, con partnership tecnologiche negli USA, in Canada, ad Hong Kong e in Australia.

In Ancilla da sempre è stata data priorità alla pratica della responsabilità sociale aziendale, nell'ottica di diffonderla attraverso scelte gestionali, ma anche l'ideazione di prodotti innovativi e formativi: questo comporta molte conseguenze per una società di consulenza.

Significa prima di tutto offrire servizi che portino davvero valore alle aziende clienti. Ecco perchè spesso capita di far comprendere al cliente come l'attività richiesta non risponda ai bisogni reali della sua azienda, e di cercare soluzioni alternative e meglio rispondenti alle vere esigenze del business, anche a costo di passare il lavoro ad altri.

Agire in modo socialmente responsabile richiede di aiutare i clienti a rispettare la dignità delle persone, soprattutto quando i progetti di consulenza

¹⁸ Informazioni reperite dal libro: Elisa Golina-Giampiero Parolin, *Per un'impresa a più dimensioni – strategia e bilancio secondo il metodo RainbowScore*, Città Nuova, 2003, pp. 114.

¹⁹ Associazione delle Nazioni del Sud Est Asiatico.

richiedono di ridurre il personale. Ancilla ha curato prodotti di consulenza che sottopongono il personale in uscita a processi pienamente rispettosi e valorizzanti la loro dignità e le loro competenze: workshop di supporto, coaching e outplacement, promozioni dell'autoimprenditorialità, formazione per l'implementazione delle competenze e la revisione del ruolo professionale, sostegno nella ricerca di un nuovo lavoro...

Responsabilità sociale significa ancora rispettare i tempi di pagamento concordati con i fornitori e i partner tecnologici, e adempiere in modo trasparente ai propri obblighi fiscali, rinunciando alla pratica diffusa di una doppia contabilità.

È una responsabilità che assume connotazioni civili e politiche, quando diventa sostegno allo sviluppo delle Filippine: da qualche anno, in collaborazione con una delle più grandi università di Manila, è nato un centro di ricerca e formazione, luogo di incontro e di dialogo tra i pilastri portanti l'organizzazione sociale: imprese, ONG, mondo accademico e religioso. Da questa esperienza si auspica possa nascere una nuova leadership per lo stato delle Filippine.

3.2.7 Comunicazione e coinvolgimento

L'ultimo elemento fa riferimento a tutte quelle azioni intenzionali che garantiscono la circolarità delle informazioni, interne ed esterne all'azienda, sia come occasione di partecipazione sia come criterio di efficacia ed efficienza.

Il significato di comunicazione viene spesso paragonato a quello di informazione. Nell'origine etimologico del termine, comunicare significa mettere in comune, non solo nel senso informativo dello scambio ma in

quello più profondo che permette all'informazione di diventare operante, tanto da indurre nuovi comportamenti²⁰.

Da questo punto di vista si può identificare una nuova prospettiva di piena partecipazione alla vita aziendale, dove vi è una reciprocità tra tutte le parti: partecipazione dei lavoratori alla vita aziendale, partecipazione dell'azienda alla vita dei lavoratori e dei cittadini, condivisione di iniziative e idee con il territorio in cui l'impresa è un soggetto vivo e pienamente presente.

Ciò che può garantire una reale partecipazione alla vita aziendale è la costituzione di un vero e proprio sistema di ascolto, che non le toglie la spontanea dimensione espressiva, ma ne dà significato e valore.

Il dialogo interno permette di equiparare dirigenti e dipendenti, nel senso di metterli tutti nelle stesse condizioni informative. La comunicazione non è solo uno strumento di relazione e comunicazione, ma ha anche un valore produttivo in quanto permette il coordinamento tra le azioni dei singoli operatori, e garantisce così unitarietà di contenuti del servizio resi.

Si realizza così un clima aziendale che diffonde una cultura collaborativa e di senso di appartenenza che si trasforma in capacità collaborativa, nella maggiore velocità di risoluzione dei problemi, nel generale miglioramento delle performance individuale e di gruppo.

²⁰ Cf. P:L: Amietta, *Formazione e Comunicazione*, in FOR, n. 49, Franco Angeli, Milano 2001.

La comunicazione esterna si esplica non solo attraverso le campagne promozionali, ma in tutte le occasioni in cui l'azienda è chiamata a parlare di sé e a farsi conoscere: Pubblicità e promozione, visite aziendali, diffusione della propria storia e così via.

L'esperienza ha insegnato che le aziende chiamate a parlare di sé e a comunicare la propria esperienza di conduzione con l'esterno, suscitano partecipazione all'interno dell'azienda, soprattutto quando vengono coinvolti anche managers e lavoratori in base alle loro possibilità e competenze.

3.3. Il sistema di reporting

RainbowScore è uno strumento prevalentemente di tipo strategico. Esso supporta la definizione di scelte programmatiche e di investimento in una visione dell'impresa a medio e lungo periodo.

La strategia deve quindi tradursi in operatività aziendale, misurandosi con i vincoli della realtà produttiva e con le variabili interne ed esterne all'azienda. Solo in questo modo la proposta di analisi, adottata dal metodo RainbowScore, dell'attività d'impresa non si limita a restare ad un livello puramente teorico.

Per questo motivo RainbowScore si propone anche con un ruolo e significati di tipo “rendicontativi”, vale a dire la proposta di chiavi di lettura in un’ottica di bilancio, di verifica, funzionale alla programmazione intenzionale, di iniziative ed azioni impostative e/o correttive rispetto alla strategia desiderata²¹.

Per questo motivo sono state realizzate le tabelle e le proposte illustrative dei diversi aspetti. Questa idea fa riferimento ai diversi stakeholder e alle diverse funzioni, e sono associate a seconda se si rivolgono all’interno o all’esterno dell’azienda.

3.3.1. Reporting interno

Il reporting interno si suddivide in tre aree di analisi dei dati, catalogate tutte dalle sette dimensioni aziendali, e collegate tra loro per formare un continuum in relazione e in capacità di approfondimento del loro significato.

Un primo strumento è un “*Report per aree di responsabilità*”. Si assume la logica e il punto di vista dei diversi stakeholder, con riferimento alle sette dimensioni.

²¹ Elisa Golina-Giampiero Parolin, *Per un’impresa a più dimensioni – strategia e bilancio secondo il metodo RainbowScore*, Città Nuova, 2003, pp. 121.

Se ne identificano quindi le performance e si individuano i punti di forza e di debolezza. Si cerca, attraverso tale analisi, di soddisfare non solo tutti i loro bisogni, ma si cerca di coinvolgerli all'interno dell'attività aziendale, differenziandosi in tal modo dall'analisi tradizionale.

Di seguito riporterò le tabelle, ognuna con riferimento ad uno specifico stakeholder, che rappresentano esempi per strutturare questa reportistica²².

²² Le tabelle sono state riportate dal libro: Elisa Golina-Giampiero Parolin, *Per un'impresa a più dimensioni – strategia e bilancio secondo il metodo RainbowScore*, Città Nuova, 2003, pp. 123 - 129.

Tab. 1 - clienti

Stakeholder	Dimensione	Tipologia di indicatore	Dati di riferimento	Periodicità di misurazione del valore
Clienti	Capitale economico	Fatturato realizzato per prodotto	Database aziendale	Mensile
	Capitale relazionale	Soddisfazione dei clienti	Indagine di CS	Annuale
	Cultura aziendale	Feedbacks dai clienti sullo “stile aziendale”	Segnalazione	Annuale
	Qualità sociale e ambientale	%prodotti certificati. Investimenti in immagine	Database aziendale	Annuale
	Capitale umano, struttura e immagine aziendale	Investimenti in immagine	Database aziendale	Mensile
	Formazione e innovazione	Nuovi prodotti lanciati	Funzione marketing	Annuale
	Comunicazione e coinvolgimento	Investimenti in campagne pubblicitarie Incontri con i clienti	Funzione marketing	Mensile

Tab. 2 – Fornitori

Stakeholder	Dimensione	Tipologia di indicatore	Dati di riferimento	Periodicità di misurazione del valore
Fornitori	Capitale economico	Valore economico dei fornitori	Analisi funzione acquisti	
	Capitale relazionale	Soddisfazione dei fornitori Turnover	Indagini CS Dati aziendali	Annuale
	Cultura aziendale	Feedbacks sullo stile	Segnalazione	Annuale
	Qualità sociale e ambientale	Criterio di scelta dei fornitori	Database aziendale	Annuale
	Capitale umano, struttura e immagine aziendale			
	Formazione e innovazione	Investimenti in formazione dei fornitori	Analisi funzione acquisti	
	Comunicazione e coinvolgimento	Riunione con i fornitori Reportistica per i fornitori	Analisi funzione acquisti	

Tab. 3 – Capitale

Stakeholder	Dimensione	Tipologia di indicatore	Dati di riferimento	Periodicità di misurazione del valore
Capitale	Capitale economico	Redditività	Analisi di bilancio	Trimestrale
	Capitale relazionale			
	Cultura aziendale	Rispondenza al codice etico	Confronto azioni/codice etico	Annuale
	Qualità sociale e ambientale	Soddisfazione della proprietà		
	Capitale umano, struttura e immagine aziendale			
	Formazione e innovazione	Sviluppo di know-how e aumento del valore di capitale intellettuale	Tasso di innovazione e rispondenza al mercato	Trimestrale e annuale
	Comunicazione e coinvolgimento	n. incontri con l'azienda	convocazioni	Annuale

Tab. 4 - Managers

Stakeholder	Dimensione	Tipologia di indicatore	Dati di riferimento	Periodicità di misurazione del valore
Managers	Capitale economico	Retribuzioni del lavoro	Dati aziendali	Trimestrale
	Capitale relazionale			
	Cultura aziendale			Annuale
	Qualità sociale e ambientale			
	Capitale umano, struttura e immagine aziendale	Nuovi avanzamenti e promozioni	Dati aziendali	
	Formazione e innovazione	Supporto ai processi di carriera	Analisi dei bisogni formativi e indagini CS	Trimestrale e annuale
	Comunicazione e coinvolgimento	n. incontri fra managers	Convocazioni riunioni verbali	Annuale

Tab. 5 – Dipendenti

Stakeholder	Dimensione	Tipologia di indicatore	Dati di riferimento	Periodicità di misurazione del valore
Dipendenti	Capitale economico	Retribuzioni del lavoro	Dati aziendali	Annuale
	Capitale relazionale	Turn over	Dati aziendali	Annuale
	Cultura aziendale	Feedbacks sullo stile di vita	Indagine a campione	semestrale
	Qualità sociale e ambientale	Soddisfazione dei dipendenti	Indagine sul clima Colloquio aziendali	Annuale
	Capitale umano, struttura e immagine aziendale	Composizione comunità di lavoro	Analisi organizzativa	Biennale con assestamento annuale
	Formazione e innovazione	Investimenti in formazione	Analisi bisogni formativi Dati aziendali	Annuale
	Comunicazione e coinvolgimento	n. incontri e strumenti di comunicazione fra azienda e dipendenti	Convocazioni Analisi di dati	Annuale

Tab. 6 – Comunità locale

Stakeholder	Dimensione	Tipologia di indicatore	Dati di riferimento	Periodicità di misurazione del valore
Comunità locale	Capitale economico	Creazione nuovi posti di lavoro	Dati aziendali	Annuale
	Capitale relazionale	Pubblici riconoscimenti	Raccolta materiali	Annuale
	Cultura aziendale			
	Qualità sociale e ambientale	Certificazioni socio-ambientali	Indagine sul certificazione	Annuale
	Capitale umano, struttura e immagine aziendale			
	Formazione e innovazione			
	Comunicazione e coinvolgimento	n. incontri e strumenti di comunicazione fra azienda e comunità locale	Convocazioni Analisi di dati	Annuale

Tab. 7 – Pubblica amministrazione

Stakeholder	Dimensione	Tipologia di indicatore	Dati di riferimento	Periodicità di misurazione del valore
Pubblica amministrazione	Capitale economico	tassazione	Bilancio	Annuale
	Capitale relazionale			
	Cultura aziendale	Trasparenza e comportamenti etici	Codice etico	Annuale
	Qualità sociale e ambientale	Rispetto/tutela dell'ambiente	Dati aziendali	Annuale
	Capitale umano, struttura e immagine aziendale			
	Formazione e innovazione			
	Comunicazione e coinvolgimento	Partecipazione a eventi locali	Dati aziendali	Annuale

Un secondo strumento di analisi aggregata dei dati di performance aziendali è costituito dall'analisi della soddisfazione degli stakeholder.

Tab. 8 – soddisfazione stakeholder: indicatori

	Proprietà	Manager	Dipendenti	Clienti	Fornitori	Comunità locale	Pubblica amministr.
Capitale economico	Redditività investimenti	Retribuzione del lavoro	Retribuzioni del lavoro	Fatturato per prodotti/ servizi	Valore economico dei fornitori	Creazione nuovi posti di lavoro	Tassazioni
Capitale relazionale			Turn over	Soddisfazione dei clienti Turn over	Soddisfazione e dei fornitori Turn over	Publici riconoscim enti	
Cultura aziendale	Rispondenza al codice etico		Feedbacks sullo stile	Feedbacks sullo stile	Feedbacks sullo stile		Trasparenza e comportam enti etici
Qualità sociale ed ambientale	Soddisfazione della proprietà		Soddisfazione dei dipendenti			Certificazion i socio - ambientali	Rispetto/tut ela dell'ambien te
Capitale umano, strutture e immagine		Nuovi avanzamen ti e promozioni	Composizione comunità di lavoro				
Formazione e innovazione		Gestione dei percorsi di carriera	Investimenti in formazione	Migliorame nto del prodotto			
Comunicazione e coinvolgimento	n. incontri con l'azienda	n. incontri fra managers	n. incontri e strumenti di comunicazione fra azienda e dipendenti	n. eventi per clienti			Partecipazio ne ad eventi locali

Infine un terzo strumento di reporting interno, attraverso un sistema a matrice, pone in correlazione le diverse dimensioni della gestione aziendale. Tale correlazione permette di individuare le interdipendenze esistenti tra le diverse aree gestionali, realizzando così un'armonia tra le dimensioni aziendali.

Tab. 9 – multidimensionalità di strategie e risultati: i super-indicatori

	Capitale economico	Capitale relazionale	Cultura aziendale	Qualità sociale ed ambientale	Capitale umano, strutture e immagine aziendale	Formazione e innovazione	Comunicazione e coinvolgimento
Capitale economico		N. nuovi clienti	N. infrazioni al codice etico	Risultato indagini di clima		N. nuove idee	Presenza a convegni e sulla stampa
Capitale relazionale			Accordi e sinergie con soggetti etici				Aumento e rinforzo delle relazioni
Cultura aziendale							Pubblicazione del codice etico
Qualità sociale ed ambientale					Azioni di miglioramento delle strutture		
Capitale umano, strutture e immagine aziendale	Investimento a livello logistico, architettonico, pubblicitario					aggiornamento e percorsi di carriera	
Formazione e innovazione	Investimenti tecnologici e formativi						
Comunicazione e coinvolgimento							

3.3.2. Reporting esterno

Con riferimento al reporting esterno, l'approccio RainbowScore utilizza diversi strumenti di comunicazione che permettono, ai soggetti esterni, di venire a conoscenza di quelle informazioni che si possono inserire tra il capitale intangibile d'azienda.

Gli strumenti e sistemi di reporting utilizzati sono numerosi, e vanno da quelli più noti come la nota integrativa, a quelli più innovativi come la carta dei servizi, al bilancio sociale.

La nota integrativa, come tutti sappiamo, costituisce uno strumento di reporting esterno che ha il compito di esplicitare quei valori di bilancio, dovute a particolari scelte, che non sono pienamente comprensibili da tutti.

Un'altra sistema di reporting esterno è dato dall' "investor relation": sono forme di comunicazione rivolte agli investitore, nelle quali vengono condivise scelte di tipo strategico, investimenti e assestamenti.

Il Bilancio Sociale permette di dare risposta a tutte quelle scelte e attività aziendali che non sono direttamente riferibili al bilancio d'esercizio. In particolare fa riferimento al ruolo sociale che ha l'impresa nei confronti dei propri clienti, fornitori, dipendenti e della comunità locale.

Fa riferimento anche alle scelte di tipo etico e solidale, e per tale motivo viene incluso o assimilato anche il Bilancio Ambientale.

Tra le forme di comunicazione e di reporting esterno non si può non tenere in considerazione il sito internet aziendale.

Tale forma di comunicazione ha però come obbiettivo, nella maggior parte dei casi, un tipo di comunicazione legato ad una dimensione di marketing piuttosto che di reporting, nonostante costituisca un importante veicolo della cultura aziendale.

IV. ECIE (Electric Components and Instruments Europe) S.r.l.

4.1.Nascita, Vision, Mission

La ECIE S.r.l. è nata nel novembre del 1991 a Lainate (MI) su idea del fondatore Luigi Delfi, il quale, dopo una serie di vicissitudini personali, ha deciso di dar vita ad una società.

L'adesione piena all'Economia di Comunione avviene attraverso un percorso spirituale, che ha avuto inizio dopo un incontro del Presidente con il parroco della comunità.

Il core business dell'azienda è la produzione di proiettori anteriori, indicatori di direzione, fanali posteriori, luci targa, dispositivi elettrici, rinvii, catadiottri, interruttori stop, strumenti e plance, indicatori livelli, contachilometri e vari accessori per ogni tipo di moto, scooter, ciclomotori, minivetture, pullman, mezzi agricoli.

La ECIE S.r.l. offre un servizio globale occupandosi, oltre che del miglioramento della qualità del proprio prodotto, della ricerca, della progettazione, della produzione, fino ad arrivare all'assistenza post-vendita.

I principali clienti, appartenenti sia al mercato domestico che a quello straniero, sono: Piaggio, Aprilia, Moto Guzzi, Malaguti, Ducati, Benelli, Betamotor, Cagiva, Husqvarna, MV Agusta, BMW, Honda, Polaris, Suzuki, MBK, KTM, Yamaha, Derbi, Buell, Triumph.

La storia della ECIE è fatta di veloce crescita e sviluppo, grazie soprattutto alla capacità di instaurare forti legami di partnership con clienti e fornitori, incentrati sulla reciproca fiducia e condivisione di prospettive ed obiettivi.

Oggi la ECIE si struttura in un gruppo formato da 4 aziende denominato “Gruppo NUR¹” :

- **La ECIE S.r.l.** ;
- **La ECIE City lights²**. Questa azienda, avvalendosi dello specifico know-how del “Gruppo Nur” nel campo dell’illuminazione in generale, nasce per dedicare il proprio tempo, risorse e competenze allo ricerca e allo sviluppo dell’illuminazione con tecnologia LED nel settore civile. I servizi offerti dalla City lights sono: la trasformazione di prodotti esistenti con tecnologia a LED, sviluppo di nuovi prodotti a LED, produzione e gestione della logistica;

¹ NUR è una parola ebraica e significa luce

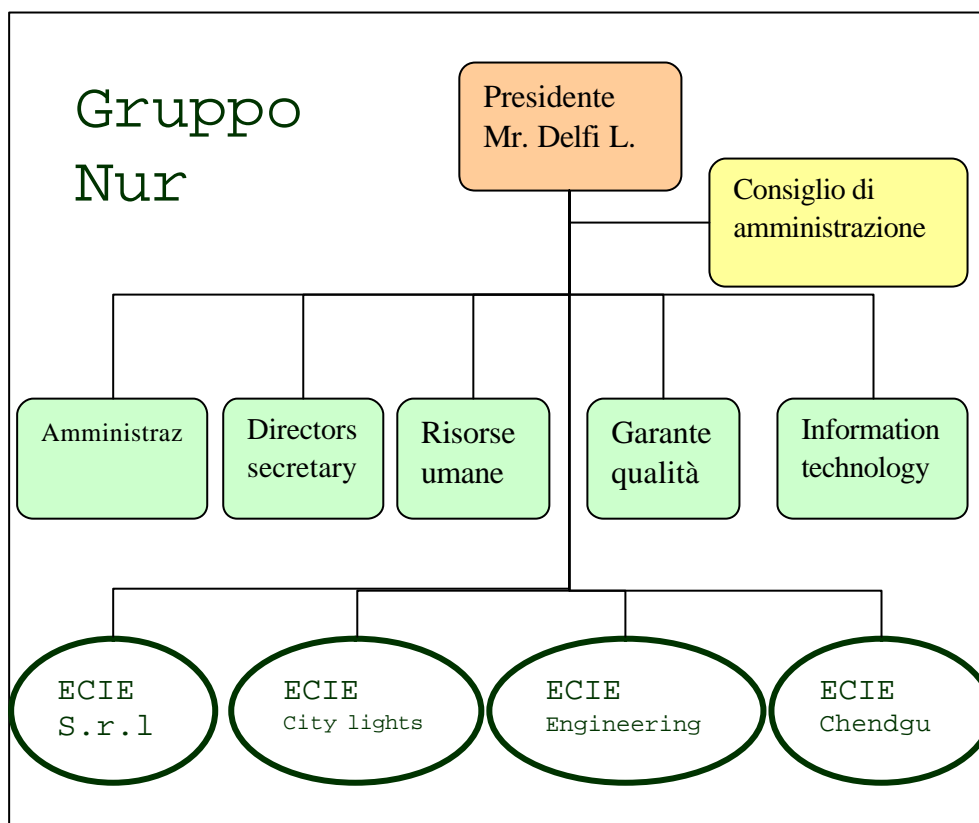
² Informazioni acquisite dal sito internet: www.eciecitylights.it

- **La ECIE engineering³**. Azienda nata nel gennaio 2006 dallo scorporo del reparto R&D della ECIE S.r.l. Le sue competenze chiave possono raggrupparsi nella progettazione ottica, progettazione meccanica, progettazione elettronica e nella realizzazione di test e qualifica dei prodotti. Il servizio offerto ai propri clienti ha inizio con lo sviluppo di nuovi prodotti fino ad arrivare alla messa in produzione dello stesso. Risulta essere particolarmente ideale per quelle aziende manifatturiere e per gli studi di design che non hanno risorse interne per lo sviluppo di nuovi prodotti o anche solo per lo studio di fattibilità di prodotti particolarmente innovativi;
- **La ECIE(Chengdu) Co.,LTD.** È situata a Chengdu capitale della provincia di Sichuan (Cina). È posseduta al 100% dalla ECIE S.r.l. e costituisce il primo caso di azienda italiana nella città. Le attività svolte sono: creazione di parti per automobili, montaggio (con macchinari per l'incollatura e la saldatura ad ultrasuoni), testing, quality control, vendita sia sul mercato domestico che straniero. I prodotti offerti riguardano gli strumenti e i sensori per l'illuminazione quali: proiettori anteriori, indicatori di direzione, fanali posteriori, luci targa,

³ Informazioni acquisite dal sito internet: www.ecieengineering.it

dispositivi elettrici, rinvii, catadiottri, interruttori stop, strumenti e plance, indicatori livelli, contachilometri.

Fig 1 – organigramma “Gruppo Nur”



Tutte le aziende del “Gruppo Nur” aderiscono ai principi di “Economia di Comunione”. L’attenzione rivolta ai rapporti umani si realizza all’esterno nell’attenzione alle esigenze della clientela e per le problematiche del

fornitore. Il loro pensiero si traduce nella sigla EIUS: Entusiasmo, Impegno, Umiltà, Sincerità.

4.2. Il bilancio a più dimensioni nel caso ECIE S.r.l.

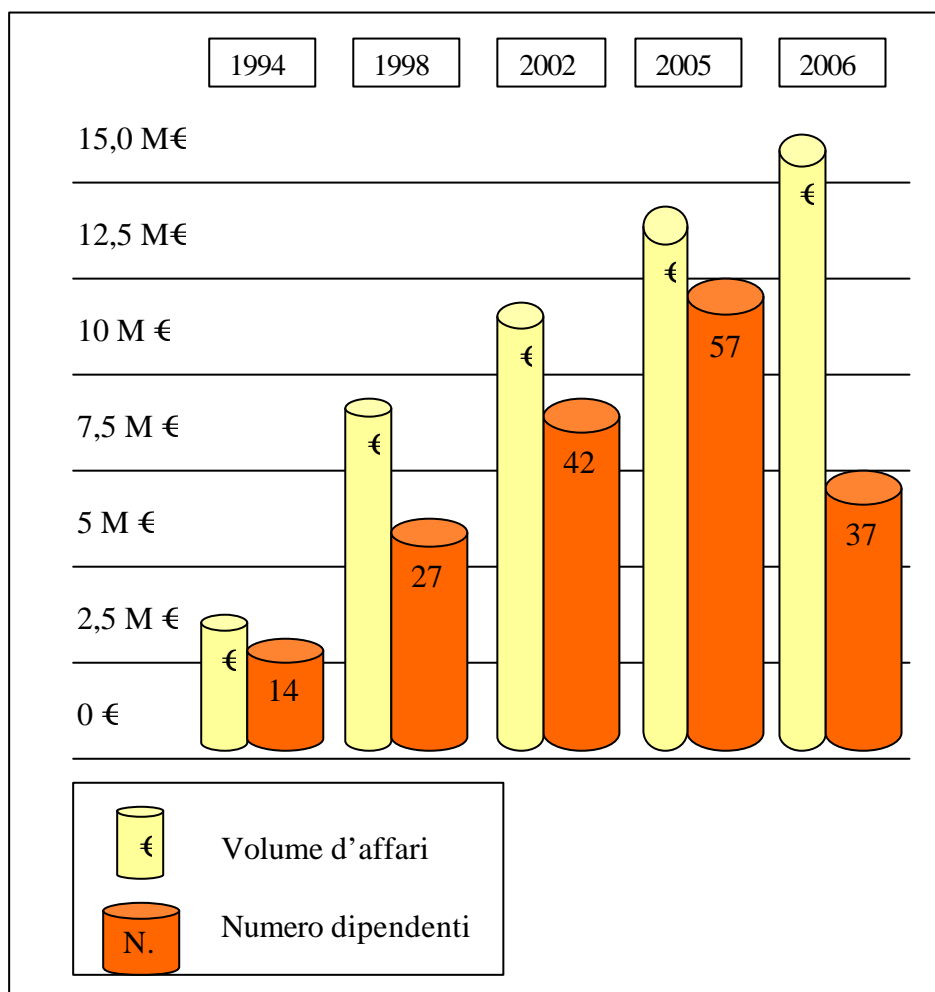
La ECIE S.r.l. nel 2003 si è rivolta alla Rainbow consulting⁴ con lo scopo di avvicinarsi a questa nuova cultura, attraverso non solo un sistema di monitoraggio e di ascolto continuo, ma anche grazie all'utilizzo di strumenti che ne permettessero concretamente lo sviluppo.

Il supporto organizzativo RainbowScore definisce, programma e valuta performance sia economiche che di tipo etico-valoriale, codificate secondo una chiave di lettura che contempla sette aspetti della vita aziendale: capitale economico; capitale relazionale; cultura aziendale; qualità socio-ambientale; capitale umano, struttura e immagine aziendale; formazione ed innovazione; comunicazione e coinvolgimento.

⁴ La Rainbow Consulting fa parte del "Gruppo Unilab". I servizi offerti da tale azienda sono: formazione e sviluppo risorse umane; organizzazione del personale; esplicitazione "Mission" e "Vision"; bilanci sociali e codici etici. Il "Gruppo Unilab" aderisce al progetto di Economia di Comunione.

Con riferimento al primo aspetto del metodo Rainbow, cioè quello economico, la ECIE si caratterizza per un notevole e rapido sviluppo del giro di affari ed un conseguente aumento delle assunzioni.

Fig. 2 – Volume di affari / numero dipendenti



IV. ECIE (Electric Components and Instruments Europe) S.r.l.

Dalla figura 2 possiamo facilmente vedere come il volume d'affari della ECIE sia aumentato in modo esponenziale tra il 1999 ed il 2006. L'espansione ed il consolidamento delle attività aziendali ha reso possibile anche un aumento delle assunzioni.

Da un'analisi superficiale della figura 2 si può erroneamente pensare che il numero di dipendenti sia invece diminuito dal 2005 al 2006. In realtà la figura si riferisce ai soli lavoratori della ECIE S.r.l. Non tiene conto quindi che nel 2006 sono nate la ECIE City lights ed la ECIE Engineering, nelle quali sono state trasferite il know-how dell'azienda madre e quindi anche parte dei dipendenti. Attualmente il numero di lavoratori, con riferimento alle tre citate aziende, è di 60.

La scelta della distribuzione degli utili è affidata alla famiglia Delfi che coinvolgendo il Consiglio di amministrazione dell'azienda decide ogni anno come e dove distribuire i bisogni.

In merito alla dimensione relazionale, la ECIE pone particolare attenzione sia ai bisogni dei propri clienti sia alle problematiche dei fornitori.

Nello sviluppo di nuovi prodotti si lavora in team coinvolgendo non solo tutte le risorse disponibili nelle diverse fasi di progettazione, produzione e commercializzazione, ma grazie ad un project manager, si cura la comunicazione con il cliente nelle attività di co-design.

Con i fornitori primari si sono strette sinergie e rapporti di partnership ed in alcuni casi anche scambi di quote societarie.

In merito alla diffusione della cultura aziendale nel 2003 si è dato vita ad un percorso formativo che ha coinvolto l'intera struttura aziendale, realizzando la nascita di relazioni profonde e di reciproco sostegno tra tutte le persone operanti in azienda, capace di mettere in gioco anche aspetti personali oltre che professionali.

Il primo passo è stato quello di un confronto con il consiglio di amministrazione, con l'intento di specificare le priorità e gli obiettivi che l'azienda persegue in senso più ampio rispetto ai tradizionali parametri economici.

Da aprile a settembre del 2003 si è dato vita al primo gruppo "storico" dei dipendenti dell'azienda, attraverso 8 giornate in azienda a cadenza mensile. Giornate di 7 ore con il pranzo in comune, con l'intento di realizzare un percorso in cui, attraverso la condivisione e il supporto reciproco, le persone partecipanti potessero riconoscersi come un gruppo, dotata di un'identità di corpo. Si è cercato non solo di vivere concretamente la "cultura del dare", ma anche di trasmetterla.

Durante il 2004 il processo di comunicazione delle 7 linee guida per gestire l'impresa è stato proposto, a cascata, anche a tutte le altre aree aziendali. Questa intenzione si è concretamente tradotta in 5 incontri di mezza giornata per l'Area Ricerca e Sviluppo e l'Area Operation; 4 incontri

di mezza giornata per l'Area Amministrazione, Commerciale e Qualità; 3 incontri di 2 ore per l'Area Produzione e 5 incontri di 2 ore per l'Area Magazzino.

Per dare concretezza a quanto detto in quei giorni, ciascuno a prima riflettuto su se stesso, sulle proprie capacità, attitudini, sul proprio ruolo in azienda, su quanto creda o meno che le cose possano cambiare, migliorare, a partire proprio dalla vita in azienda, dalle piccole cose e poi ognuno di loro si è preso la responsabilità di curare un colore del metodo Rainbow o un aspetto di esso, con l'intento di realizzare attraverso il proprio contributo un cambiamento verso una "cultura del dare".

Questo ha portato alla costruzione di una "rete colorata" in tutta l'azienda, come previsto appunto dal metodo RainbowScore, e ogni sei mesi avviene una verifica della realizzazione e della qualità delle sette linee guida.

Questa verifica avviene con lo scopo di registrare lo stato di avanzamento e la possibilità di realizzare sempre nuovi traguardi con l'opportunità di azioni di rinforzo.

Citando un esempio, nel 2005 il monitoraggio è risultato indispensabile per cogliere i nuovi cambiamenti che si verificavano in azienda; cioè quella riferita al cambiamento di clienti importanti dato dal passaggio da Aprilia a Piaggio e l'apertura della sede ECIE Chendgu in Cina.

In conseguenza a ciò si è ritenuto utile, appoggiandosi sempre alla Rainbow, operare nuovamente una revisione organizzativa rinforzando ulteriormente i temi legati alla responsabilità e all'integrità.

Per prima cosa si è proposto un supporto al gruppo direttivo al fine di facilitare processi di condivisione e di decisione collegiale. Tale gruppo, istituito all'inizio del 2005, è formato da Erika Delfi (Responsabile Risorse Umane) insieme ai responsabili delle aree Tecnica, Commerciale e Operation. La seconda proposta è stata rivolta all'intero personale dell'area Commerciale ed Operation, si tratta di una proposta di formazione congiunta sul tema "cultura ed etica del servizio". Si era notato, grazie appunto ad un costante ascolto e monitoraggio dei risultati, una tensione, una competizione comprensibile, quasi logica ma inutile tra le due aree. Il tentativo è stato quello di aggregarle di nuovo attorno ai valori aziendali, rinforzando atteggiamenti fiduciosi e collaborativi.

Con riferimento alla dimensione riguardante il clima aziendale e la qualità dei rapporti, l'azienda prevede i seguenti orari di lavoro: lunedì-venerdì dalle 8:30 alle 12:30 e dalle 13:30 alle 17:30.

Il numero di dipendenti complessivo, con riferimento alla ECIE S.r.l., la ECIE engineering e la ECIE city lights, è di 60 dipendenti di cui 55 assunti a tempo indeterminato e 5 a tempo determinato. Di questi 6 lavorano part-time ed il resto full-time.

L'azienda avendo come peculiarità l'attenzione alle persone, cerca di essere attenta alle diverse esigenze di ogni collaboratore (maternità, flessibilità negli orari, richieste di riposo) cercando di andare incontro ad ogni esigenza ove possibile.

In merito alla qualità del luogo di lavoro, oltre ad un ambiente confortevole si è cercato di dare alcuni servizi in più tra cui: la sala gioco, la sala fumo e la palestra.

La ECIE pone anche molta attenzione alla dimensione "sicurezza ed impatto ambientale" grazie al possesso di certificati internazionali quali IQNET – S.ICIM – CISQ.

CISQ è l'unico rappresentante italiano di IQNet, l'Associazione Internazionale che costituisce il più grande network della certificazione dei sistemi di gestione aziendale per la qualità, l'ambiente e la sicurezza (oltre 200.000 certificati emessi nel mondo). Vi aderiscono 38 enti di certificazione presenti in più di 150 paesi.

Tutte queste dimensioni saranno difficilmente quantificabili, ma indubbiamente hanno un valore, anche economico per l'azienda.

Conclusione

Il presente lavoro è stato realizzato con l'obiettivo di approfondire questa nuova realtà economica - l'economica di comunione - nata in Brasile soltanto pochi anni fa ed oggi diffusa nei 5 continenti.

Il tema della corporate social responsibility, se da un lato comincia a diffondersi in via teorica, nella pratica poche sono le aziende che si adoperano in tal senso.

Un orientamento di questo tipo significa, da parte delle imprese, dare una risposta ad una serie di domande vecchie e nuove quali: le attività di sicurezza e stabilità del posto di lavoro; le crescenti aspettative di valorizzazione e realizzazione che connotano i collaboratori; l'impatto dei processi produttivi e dei beni realizzati sull'equilibrio ecologico; le attese individuali e familiari particolarmente rilevanti per il personale femminile; la necessità di tutelare le pari opportunità; la crescita del cosiddetto "consumo responsabile" e del commercio equo-solidale e così via.

Le aziende di Economia di Comunione per le loro caratteristiche valoriali e strutturali, costituiscono un esempio di integrazione e sinergia tra cultura e prassi eticamente orientante. Essa può essere considerata una forma evoluta di responsabilità sociale.

La maggior parte delle aziende *EdiC* predispone, infatti, una rendicontazione esterna che permette di evidenziare tutti gli aspetti: economici, finanziari, patrimoniali, sociali ed etici.

Si realizza così un sistema di informazioni a più dimensioni, in parte già presenti come obbligo di legge, che siano in grado di fornire attraverso prospetti quantitativi e/o descrittivo-qualitativi, ciò che all'interno dell'azienda si sta realizzando.

In tal senso si evidenzia nel terzo capitolo una proposta della *Rainbow Consulting srl*, azienda che opera nel settore della consulenza e della formazione del personale e aderente anch'essa all'Economia di Comunione.

Tale società ha realizzato un supporto organizzativo, denominato *RainbowScore*, che definisce, programma e valuta performance sia economiche che di tipo etico-valoriale, codificate secondo una chiave di lettura che contempla sette aspetti della vita aziendale. Le diverse dimensioni aziendali vengono viste tramite la metafora dell'arcobaleno. Sono stati individuati sette macro aspetti della vita e gestione dell'azienda, ed ad ognuna di essa è stato assegnato un colore.

Nel presente lavoro è stato preso in esame il caso dell'azienda *ECIE S.r.l.*¹, nata nel 1991 su idea del presidente Luigi Delfi, il quale, attraverso un percorso spirituale, che ha avuto inizio dopo un suo incontro con il

¹ La *ECIE Srl* produce proiettori anteriori, indicatori di direzione, fanali posteriori, luci targa, dispositivi elettrici, rinvii, catadiottri, interruttori stop, strumenti e plance, indicatori livelli, contachilometri e vari accessori per ogni tipo di moto, scooter, ciclomotori, minivetture, pullman, mezzi agricoli.

parroco della comunità, ha deciso di aderire pienamente all'Economia di comunione. Dalle numerose informazioni fornite dalla Dott.sa Erika Delfi, responsabile risorse umane della ECIE, un aspetto da evidenziare è quello inerente gli sforzi profusi dall'azienda nel cercare di comunicare, sia all'interno che all'esterno della stessa, la scelta di appartenere all'economia di comunione.

L'azienda decide, per tale motivo, di rivolgersi nel 2003 alla Rainbow Consulting Srl, con la quale ha realizzato un rapporto collaborativo, ancora in essere, in un'ottica di costante monitoraggio dei risultati e di ascolto, con l'opportunità di individuare eventuali nuovi interventi, capaci di diffondere, non solo al proprio interno, questa cultura. Si sono realizzati, così, veri e propri strumenti di supporto, attraverso: sistemi di valutazione e incentivazione del personale, gruppi di coordinamento tra funzioni pari, equipe di lavoro per progetti speciali, possibilità di elaborare il bilancio sociale, e così via.

La ECIE Srl, oltre ad essere un'azienda eticamente orientata, pone al centro della propria attività l'attenzione rivolta alla "persona", attraverso soprattutto la realizzazione di un "rapporto umano", oltre che economico, con tutti i soggetti che, per motivi diversi, entrano in contatto con essa.

Durante un'intervista al prof. Stefano Zamagni², alla domanda: “qual’è secondo lei il messaggio dato oggi al mondo dall’Economia di Comunione?”, egli risponde: “ non è tanto la messa in comune degli utili e neppure la lotta alla povertà (...) ma la realizzazione di un modo di produrre ricchezza capace di rafforzare il vincolo interpersonale attraverso la dimostrazione concreta che si può stare dentro il mercato, e dunque essere competitivi, senza subirne il condizionamento derivante da una struttura motivazionale che considera come unico fine dell’agire economico quello del massimo profitto”³.

² Si è laureato nel 1966 in Economia e Commercio presso l’Università Cattolica del Sacro Cuore (Milano), e dal 1969 al 1973 si è specializzato all’Università di Oxford (UK) presso il Linacre College. È professore ordinario di *Economia Politica* all’Università di Bologna (Facoltà di Economia), professore a contratto presso l’Università Bocconi dal 1984 di “Storia del pensiero economico” e Adjunct Professor of *International Political Economy* alla Johns Hopkins University, Bologna Center.

³ Fonte dalla quale è stata riportata parte dell’intervista fatta al prof. Stefano Zamagni: www.edc-online.org/it/x_zamagni-intervista.htm

Bibliografia

Amartya K. Sen, *etica ed economia*, Editori Laterza, Roma.

Amartya K. Sen, *Lo sviluppo è libertà*, Mondatori, Milano 2000.

Bertolini Stefania - Castaldi Roberto - Lago Umberto, *I codici etici nella gestione aziendale – l'introduzione e il finanziamento dei codici etici nelle imprese e nelle associazioni in Italia*, Il sole 24 Ore, Milano.

Bruni Luigino, *L'economia la felicità e gli altri – Storia e profezia*, Città Nuova, Roma 2004.

Bruni L. e Pelligra V. (a cura di), *Economia come impegno civile: relazionalità, ben-essere ed Economia di Comunione*, Città Nuova, 2002.

Calabrò A. (a cura di), *Il capitale – le nuove strade dello sviluppo sostenibile*, Il sole 24 Ore, Milano 2001.

Chiara Lubich, *l'economia di comunione – storia e profezia*, Città Nuova, Roma.

Cillerai L., *Il contributo dell'Economia di Comunione alla rivisitazione di alcune grandezze economiche dell'impresa*, in Bruni L. – Pellagra V. (edd.), *Economia come impegno civile*, Città Nuova, Roma 2002, pp. 367-383.

- Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.
- Comuzzi E., *Performance economico-finanziaria d'impresa e strumenti di misurazione*, Giappichelli, Torino 2001.
- Elisa Golin e Giampiero Parolin, *per un'impresa a più dimensioni – strategie e bilancio secondo il metodo RainbowScore*, Città Nuova, Roma.
- Fornaciari L., *Etica ed economia*, Edizione università di Modena, 1999.
- Gallino L., *L'impresa responsabile – un'intervista su Adriano Olivetti*, a cura di P. Ceri, Edizione di Comunità, Torino 2001.
- Gianfranco Rusconi e Michele Dorigatti, *impresa e responsabilità sociale*, Franco Angeli, Milano.
- Luigi Bruni Luca Crivelli, *per una economia di comunione – un approccio multidisciplinare*, Città Nuova, Roma.
- Lozano J. M. (2001), “*Business ethics: un nuovo modo di condurre gli affari? Una esplorazione delle nuove responsabilità d'impresa*”, in Mazzocchi G. e Villani A. (a cura di), *Etica, economia, principi di giustizia*, FrancoAngeli, Milano, pp. 330-356.
- Molteni M., *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, Milano.
- Paolo Tarchi (ed.), *etica del profitto e responsabilità sociale dell'impresa*, Città Nuova, Roma.

Bibliografia

Rusconi G., *Etica e impresa. Un'analisi economico-aziendale*, Clueb, Bologna.

Rusconi Gianfranco, *Il bilancio sociale – economia, etica e responsabilità dell'impresa*, Ediesse, Milano.

Rocco Fraenkel Haerberle E, *L'organizzazione della fiducia- negoziazione e comunicazione mediata dal computer*, Carocci, Roma 2002.

Sacco P.L. – Zamagni S. (a cura di), *Complessità relazionale e comportamento economico-materiale per un nuovo paradigma di razionalità*, Il mulino, Bologna 2002.

Sciarelli S., “*Responsabilità sociale ed etica d'impresa: una relazione finalizzata allo sviluppo aziendale*”, *Finanza Marketing e Produzione*, n. 1.

Vito Moramarco e Luigi Bruni, *l'economia di comunione – verso un agire economico a misura di persona*, Vita e Pensiero, Milano.

Zanagni S. e Sacco P.L. (a cura di), *Complessità relazionale e comportamento economico-materiale per un nuovo paradigma di razionalità*, Il Mulino, Bologna, 2002.

Bibliografia

Siti internet

<http://www.ecie.cn>

<http://www.ecie.it>

<http://www.eciecitylights.it>

<http://www.ecieengineering.it>

<http://www.edc-online.org/it/testi-PDF/panel2-ferrucci.pdf>

http://www.edc-online.org/it/x_zamagni-intervista.htm

http://www.edc-online.org/it/_news.htm

<http://www.focolare.org>

<http://www.loppiano.it/newsite>

http://www.utopie.it/economia_sostenibile/economia_ed_etica.htm