

Università degli studi di Napoli “Parthenope”



**Facoltà di Economia
Corso di Laurea in Economia Aziendale**

Tesi Laurea di Primo Livello in Economia Aziendale:

**Profili gestionali ed organizzativi dell’Economia di
Comunione: il caso Consorzio Tassano**

Relatore:

Prof. Alvino Federico

Candidato:

**Impagliazzo Paolo
Matricola NA/1583**

ANNO ACCADEMICO 2008/2009

*Ai miei Genitori,
perché sono riusciti a darmi
tutto il necessario
per vivere bene la vita*

A tutti coloro che mi hanno sempre sostenuto

*Nel corso della storia abbiamo visto spesso, ahinoi,
che il possibile diventa impossibile, e possiamo intuire
che le possibilità umane più ricche restano impossibili da realizzare.
Ma abbiamo anche visto che l'insperato diventa possibile e si realizza;
abbiamo spesso visto che si realizza l'improbabile più che il probabile.
Occorre dunque sperare nell'insperato e operare per l'improbabile.*

Edgar Morin

INDICE

| | |
|--|--------------------|
| INTRODUZIONE..... | pag. 4 |
| I L'ECONOMIA DI COMUNIONE..... | pag. 7 |
| 1.1 <i>Storia e diffusione.....</i> | <i>>> 7</i> |
| 1.2 <i>Ispirazione culturale.....</i> | <i>>> 9</i> |
| 1.3 <i>Logica dei "tre terzi".....</i> | <i>>> 12</i> |
| 1.3.1 <i>Forma giuridica delle Aziende di EdC.....</i> | <i>>> 14</i> |
| 1.4 <i>Innovazioni e linee guida del progetto.....</i> | <i>>> 16</i> |
| II PROFILI GESTIONALI ED ORGANIZZATIVI DELLE AZIENDE | |
| EdC..... | >> 26 |
| 2.1 <i>Scenario attuale.....</i> | <i>>> 26</i> |
| 2.2 <i>Governo di comunione.....</i> | <i>>> 27</i> |
| 2.3 <i>Mission ed elementi innovativi nelle Aziende di EdC.....</i> | <i>>> 28</i> |
| 2.4 <i>Corporate Governance ed elementi innovativi nelle Aziende di EdC.....</i> | <i>>> 31</i> |
| 2.4.1 <i>Localizzazione: I poli industriali di EdC.....</i> | <i>>> 33</i> |
| 2.5 <i>Accountability.....</i> | <i>>> 36</i> |
| 2.5.1 <i>Il Metodo RAINBOWSCORE.....</i> | <i>>> 37</i> |
| III IL CASO CONSORZIO TASSANO..... | >> 51 |
| 3.1 <i>La storia.....</i> | <i>>> 51</i> |
| 3.2 <i>Il Consorzio Tassano oggi.....</i> | <i>>> 53</i> |
| CONCLUSIONI..... | >> 58 |
| BIBLIOGRAFIA..... | >> 60 |

Introduzione

Obiettivo del lavoro è quello di presentare la realtà del progetto dell' Economia di Comunione.

Si tratta di un progetto economico non molto conosciuto, che negli ultimi anni si è sviluppato in circa 800 imprese operanti in tutto il mondo, soprattutto in Italia.

Esso si configura come un nuovo stile di gestione delle aziende che non mette al centro il profitto, ma la persona, e che nel rispetto del requisito essenziale dell'economicità della gestione si preoccupa di dare un contributo al sostegno di persone in difficoltà.

La novità di questa esperienza non consiste nella proposta di forme d'impresa esternamente o giuridicamente differenti, ma nel rinnovamento dall'interno delle tipologie già esistenti e conosciute.

A San Paolo nel 1991, Chiara Lubich, dopo un incontro con la comunità locale 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.

Ma la nascita del progetto è anche legata a due avvenimenti specifici:

- nell'estate del 1962 ad Einsiedeln, in Svizzera, Chiara Lubich ed altri del Movimento dei focolari¹, durante un periodo di riposo, ammirando l'imponente abbazia benedettina, la Chiesa dove i preti pregavano, le case dove alloggiavano e studiavano, i terreni circostanti dove lavoravano, videro realizzarsi l'ideale "Ora et Labora" di San Benedetto. Quella circostanza generò l'intuizione di

realizzare una cittadella² vera e propria con case, padiglioni, industrie, aziende che avrebbero dato la possibilità di testimoniare il proprio ideale;

- In un altro momento Chiara approfondisce l'enciclica sociale di Giovanni Paolo II (suo coetaneo) *Centesimus Annus*, che descrive l'immagine drammatica della situazione economico – sociale e politica vissuta in tanti luoghi del mondo.

Furono quindi il ricordo di Einsiedeln e la meditazione sulla *Centesimus Annus* che fecero prendere in considerazione un aspetto essenziale della spiritualità del Movimento dei Focolari, l'aspetto Economico – Sociale.

Premesso comunque che la caratteristica principale di tali aziende dovesse essere l'efficienza, nel pieno rispetto del principio dell'economicità della gestione, Chiara Lubich specifica sin da subito il modo in cui gli utili potranno essere ripartiti, secondo la logica dei tre – terzi, come “conseguenza” di una vita lavorativa vissuta alla luce della spiritualità dell'unità.

Il lavoro è suddiviso in tre parti: nella prima parte viene presentato il progetto, partendo dalle sue origini, illustrando qual'è l'idea di fondo che lo ha ispirato, cercando di comprendere quali sono gli obiettivi e le linee guida alla base di quest'esperienza, e descrivendo le forme giuridiche maggiormente utilizzate.

Nella seconda parte si analizzano le Aziende che aderiscono al progetto dal punto di vista gestionale ed organizzativo, e più nello specifico saranno descritti gli elementi innovativi della mission e della Corporate Governance di queste aziende, con particolare riguardo alla localizzazione e diffusione dei “Poli Produttivi”, ed ai meccanismi di rendicontazione esterna. L'analisi viene conclusa con la presentazione del metodo “RainbowScore”, utilizzato per quantificare e dare importanza al valore prodotto dal singolare stile di gestione di queste imprese, non sempre considerato.

¹ Rappresentano il cuore delle diverse comunità del Movimento, dando tutto quanto possiedono ed il frutto del loro lavoro mese per mese, mettendolo totalmente in comune.

² Nel 1964 è stata costruita la prima in Italia, a Loppiano, in Incisa in Val D'Arno (FI). Ad oggi ne esistono ben 33 in tutto il mondo.

La terza parte serve ad analizzare un caso aziendale, nello specifico quello del Consorzio Tassano, Consorzio di Cooperative sociali e testimonianza di realizzazione piena nell'adesione al Progetto di EdC.

I. L'ECONOMIA DI COMUNIONE

1.1. Storia e diffusione

L'economia di Comunione nasce nel Maggio del 1991 grazie ad un'intuizione di Chiara Lubich³, fondatrice del Movimento dei Focolari⁴, che attraversando in aereo la città di San Paolo (Brasile) fu colpita nel vedere di persona accanto ad una delle maggiori concentrazioni di grattacieli del mondo, grandi estensioni di "favelas", che come una "corona di spine" circondano la città⁵.

Il Movimento dei focolari aveva già lanciato in Brasile l'iniziativa della comunione dei beni contro il problema dell'estrema povertà, ma questa stessa non risultava sufficiente, al punto che anche coloro che vi aderivano vivevano momenti di necessità.

La Lubich affermava: "Qui dovrebbero sorgere delle industrie, delle aziende i cui utili andrebbero messi liberamente in comune con lo stesso scopo della comunità cristiana: prima di tutto per aiutare quelli che sono nel bisogno, offrire loro lavoro, fare in modo insomma che non ci sia alcun indigente. Poi gli utili serviranno a sviluppare l'azienda, perché possa formare uomini nuovi: senza uomini nuovi non si fa una società nuova. Una cittadella così, qui in Brasile, con questa piaga del divario tra ricchi e poveri, potrebbe costituire un faro e una speranza".

³ **Chiara Lubich** (Trento 1920 – Rocca di papa 2008) Figlia di un tipografo che perse il lavoro a causa delle sue idee socialiste, grande amica di papa Wojtyla, che era suo coetaneo, la Lubich ha impegnato il movimento da lei fondato nel 1943 – i primi passi nel capoluogo trentino sotto i bombardamenti del secondo conflitto mondiale – nel dialogo ecumenico e interreligioso e nell'impegno per la pace.

⁴ **Movimento dei Focolari.** Il movimento nasce come conseguenza della vocazione sentita da Chiara Lubich a 23 anni, nel 1943 durante i bombardamenti di Trento nella Seconda guerra mondiale. E' un movimento laico nato nella Chiesa Cattolica che ha come fine la realizzazione dell'unità tra le persone. Vi sono gruppi (Focolari) in tutto il mondo, coordinati dal centro internazionale del Movimento.

L'economia di comunione nasce da un diverso approccio al problema della povertà, visto non in una logica assistenziale, cioè dando soldi, ma affrontato con una logica imprenditoriale, prima di tutto creando lavoro. La gestione delle aziende doveva essere affidata a persone competenti, in grado di farle funzionare efficacemente e ricavarne degli utili.

Un proverbio cinese affermava: “dai un pesce a un uomo e lo nutrirai per un giorno. Insegnagli a pescare e lo nutrirai per tutta la vita”.

Il progetto ha avuto in questi primi anni un'eco immediata non solo in America Latina dove è stato lanciato, ma anche negli altri continenti.

A ottobre 2007 vi avevano aderito ben 754 imprese di varie dimensioni:

- Europa 463 (di cui 242 in Italia);
- America del Sud 218;
- America del Nord 36;
- Asia 27;
- Africa 8;
- Australia 2;⁶

Tali Aziende sono per lo più localizzate in “Poli Produttivi”, elementi essenziali del progetto, presenti già nella prima idea di Chiara Lubich del 1991.

I Poli produttivi rappresentano comunità di aziende con l'obiettivo di offrire un esempio concreto di imprese che vivono la logica della comunione, differenti dai tradizionali “Distretti industriali”. Nei Poli convergono sia le aziende di EdC che vi si insediano, sia quelle che ad essa orientano la propria attività condividendone finalità e strategie, sia studiosi ed economisti che vi trovano gli originali “laboratori” di una economia rinnovata.

Due sono quindi le funzioni fondamentali dei poli:

- 1) Dare visibilità al progetto EdC;
- 2) Fare da punto di riferimento per tutte le aziende di EdC di una nazione.

⁵ **L. BRUNI, L. CRIVELLI** (2004), *Per un'economia di comunione – un approccio multidisciplinare*, Città nuova Editrice, Roma, pag. 20.

⁶ **Fonte:** www.edc-online.org/it

I Poli ad oggi operativi sono:

- Polo Spartaco (Brasile – San Paolo)
- Polo Ginetta (Brasile – Recife)
- Polo Solidaridad (Argentina – Buenos Aires)
- Polo Lionello (Italia – Incisa in Val D’Arno – Firenze)⁷

1.2. Ispirazione culturale

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

Chiara Lubich

⁷ **Fonte:** www.edc-online.org/it

L'Economia di comunione ha radici prevalentemente cattoliche, nascendo essa dal Movimento dei Focolari; la cultura che essa incorpora è conosciuta come “cultura del dare” che prende il suo nome proprio dall'esperienza del “date e vi sarà dato” evangelico.

La “cultura del dare” è messa in antitesi con la “cultura dell'aver”, per questo i soggetti produttivi dell'Economia di Comunione (imprenditori, lavoratori ed altre figure aziendali) sono ispirati a principi radicati in una cultura ben diversa da quella oggi prevalente nella pratica e nella teoria economica.

Il dare economico è espressione del “darsi” o meglio “donarsi” sul piano dell' “essere”. In altre parole rivela una concezione antropologica non individualista né collettivista, ma di comunione, in quanto l'essenza stessa della persona è essere in comunione.

Però non ogni atto di dare, di donazione, manifesta “cultura del dare”:

- C'è un dare che è contaminato dalla voglia di potere sull'altro, che cerca il dominio e addirittura l'oppressione di singoli e popoli. Si tratta di un “dare” solo apparente;

- C'è un “dare” che cerca soddisfazione e compiacimento nell'atto stesso di dare. In fondo è espressione egoistica di sé e in genere viene percepito, da chi riceve, come un'offesa, un'umiliazione;

- C'è una “dare” interessato, utilitaristico, presente in certe tendenze attuali del neo-liberismo che, in fondo, cerca sempre il proprio tornaconto;

- E infine c'è un “dare” che i cristiani chiamano “evangelico”⁸.

Questo “dare” si apre all'altro nel rispetto della sua dignità, e può manifestarsi il più delle volte sotto forma di provvidenza, come un introito inatteso o nella genialità di una soluzione tecnica innovativa oppure nell'idea di un nuovo prodotto vincente, e nelle più svariate circostanze presenti nella vita di un'azienda.

⁸ **Fonte:** www.edc-online.org/it/cultura-dare

Questa cultura si realizza soprattutto nello stile delle relazioni, e non solo nelle relazioni tra lavoratori, ma anche nelle relazioni con clienti, fornitori, ed in generale con tutti i portatori di interesse.

Ma quando parliamo di Economia di Comunione ci possiamo riferire sia alla particolare esperienza che da diversi anni coinvolge le imprese che hanno aderito al progetto, e che dividono gli utili in tre parti, sia alla visione dei comportamenti economici che scaturiscono dal vangelo vissuto, nel quale tale esperienza ha le sue radici.

Questa seconda accezione dell'espressione Economia di Comunione, se sviluppata adeguatamente, potrebbe essere, in un futuro non troppo lontano, considerata come "Teoria economica di comunione"; Ciò è fondamentale perché se non si cambiano le categorie con le quali leggiamo, descriviamo e prevediamo la realtà economica, non è possibile neanche comprendere e descrivere ciò che avviene nelle imprese che aderiscono al progetto.

La scienza economica non è infatti una pura faccenda tecnica: non è uno strumento neutrale con il quale interpretare e descrivere il mondo (come spesso invece si pensa); se così fosse, per spiegare l'Economia di Comunione basterebbe utilizzare uno dei tanti modelli già elaborati dagli economisti e applicarlo al nostro caso.

Invece la teoria economica dominante, ogni teoria economica, incorpora una ben precisa visione del mondo e dell'uomo. In particolare la teoria economica che oggi domina nelle università, nei centri di ricerca, nei governi, ha due caratteristiche ben chiare:

- si basa su di una concezione individualistica dell'uomo e della società;
- non si occupa generalmente del perché si sceglie, ma del come: non si interessa cioè dei valori e delle motivazioni.

Risulta quindi facilmente intuibile che esperienze come quella dell'EdC, in cui svolgono un ruolo essenziale la qualità dei rapporti interpersonali, le motivazioni, i valori sono essenziali, non possono essere adeguatamente comprese dalla scienza economica dominante.

Ecco perché è importante dotarsi di strumenti nuovi, di una Teoria economica di comunione.⁹

1.3. Logica dei “Tre terzi”

Nel progetto di Economia di Comunione nella libertà, è previsto che tutte le società (per azioni, a responsabilità limitata, ecc.) si comportino secondo le disposizioni del codice civile, il quale prevede che gli utili al netto delle imposte possono, secondo la decisione dell’assemblea dei soci, o essere accantonati come riserva nelle casse della società, oppure distribuiti agli stessi.

Requisito fondamentale di ogni esperienza di EdC è l’efficienza della gestione di realtà decisamente profit che operano nel mercato e che devono necessariamente produrre utili, nel pieno rispetto del principio di economicità della gestione. Gli utili eventualmente prodotti vengono poi messi in comune secondo la logica dei tre terzi per 3 principali scopi:

1) *sviluppo dell’impresa*

L’EdC non si oppone all’impresa, in nessuna delle sue forme (da quelle individuali alle SpA), anzi le richiama alla loro vocazione autentica di creatrici dello sviluppo umano, e del bene comune;

Per cui un terzo dell’utile rimane nell’azienda e viene reinvestito perché l’impresa stessa possa svilupparsi e crescere attraverso indispensabili investimenti.

Resta inteso quindi, che l’EdC non vuole essere un intervento che tamponi le esigenze di breve periodo, ma è un’esperienza che guarda al futuro in modo da poter continuare a creare ricchezza, beni e servizi, e posti di lavoro, soprattutto nei paesi più poveri;

2) *formazione culturale*

⁹ V. PELLIGRA, A. FERRUCCI, *Economia di comunione – una cultura nuova*, Quaderni di Economia di Comunione n. 1, Città Nuova editrice, Pag. 37

La Lubich affermava che non sarebbe stato possibile fare un'economia nuova senza uomini nuovi, cioè uomini formati alla cultura dell'unità e della reciprocità, principi senza i quali la comunione non potrà mai divenire stile ordinario di vita.

Un terzo degli utili impiegati per questo scopo si concretizza attraverso la stampa, l'organizzazione di convegni, la predisposizione di strutture di formazione per poveri e meno poveri, l'assegnazione di borse di studio, etc.

La "cultura del dare" mira anche a far percepire l'importanza delle componenti immateriali (in tangibles), ossia quelle poste che secondo la teoria dominante non compaiono in bilancio (legalità, rispetto, relazioni interpersonali, rapporti con clienti, concorrenti e fornitori etc.) ma che creano notevole valore;

3) aiuto agli indigenti

L'EdC non intende essere un progetto di "assistenza finanziaria" ; L'EdC propone a chi si trova in difficoltà economica o in una qualche forma di indigenza (carenza di formazione, di diritti etc..) una via di aiuto basata sul principio di sussidiarietà e soprattutto sulla reciprocità.

Tale approccio al problema della povertà non più in una logica meramente assistenziale, fa sì che il povero non sia più considerato come minaccia, bensì come risorsa.

Le risorse economiche divengono strumenti di liberazione dalle forme di miseria quando il progetto di sviluppo si realizza all'interno di comunità, nelle quali tra chi da e chi riceve esiste prossimità.¹⁰

Concretamente l'aiuto avviene prima di tutto attraverso l'offerta di un posto di lavoro, anche se non è escluso un aiuto finanziario quale misura di emergenza e quindi provvisoria.

A Piacenza nel 1999 Chiara Lubich diceva: "Coloro che si trovano in difficoltà economica, destinatari di una parte degli utili, non sono considerati assistiti o beneficiari dell'impresa. Sono membri essenziali attivi del progetto, all'interno del quale essi donano agli altri le loro necessità(...). Nell' EdC l'enfasi, infatti, non è posta sulla

¹⁰ **Fonte:** www.edc-online.org/it/comunionedegliutili

filantropia da parte di alcuni, ma piuttosto sulla condivisione, dove ciascuno dà e riceve, con pari dignità”.

Non stupisce quindi di conoscere (come è capitato già) imprenditori che qualche anno prima erano annoverati tra i destinatari degli aiuti.

L’idea di destinare gli utili come descritto conferisce al risultato economico di periodo una nuova valenza sociale, che si esplicita sia nella continuità dell’azienda a cui sono legati tutti coloro che al suo interno lavorano, sia nella formazione continua ed essenziale, sia nel sostegno delle persone indigenti, dando così vita al cosiddetto profitto a valenza sociale.

Ma in alcuni esercizi è possibile che il risultato della gestione non si configuri come utile e si debba dunque rilevare una perdita; Ciò ovviamente non è causa del venir meno dell’appartenenza al progetto o alla connotazione di azienda di EdC.

Esiste in ogni caso una libertà di adesione al progetto di tripartizione degli utili, libertà intesa come possibilità per l’imprenditore di scegliere in base alle esigenze contingenti annuali dell’azienda e delle famiglie coinvolte.¹¹

1.3.1 FORMA GIURIDICA DELLE AZIENDE di EdC

Le aziende di Economia di Comunione sono generalmente, aziende di piccole dimensioni che spesso non superano i 50 dipendenti.

Esse hanno una natura prevalentemente commerciale, sono aziende for-profit , ma ciò non preclude l’adesione al progetto di organismi non-profit.

Le aziende EdC sono considerate dalla maggior parte dei commentatori come delle non-profit, e questo perché anche se ad un primo livello di approfondimento risulta che esse seguono la prassi delle imprese a scopo di lucro, spesso dopo aver chiuso i bilanci, i destinatari della distribuzione degli eventuali profitti non sono esclusivamente i proprietari, ma anche le altre due categorie di destinatari (indigenti, e strutture di formazione). Ma a complicare ancor di più le cose vi è il fatto che tali aziende, oltre a

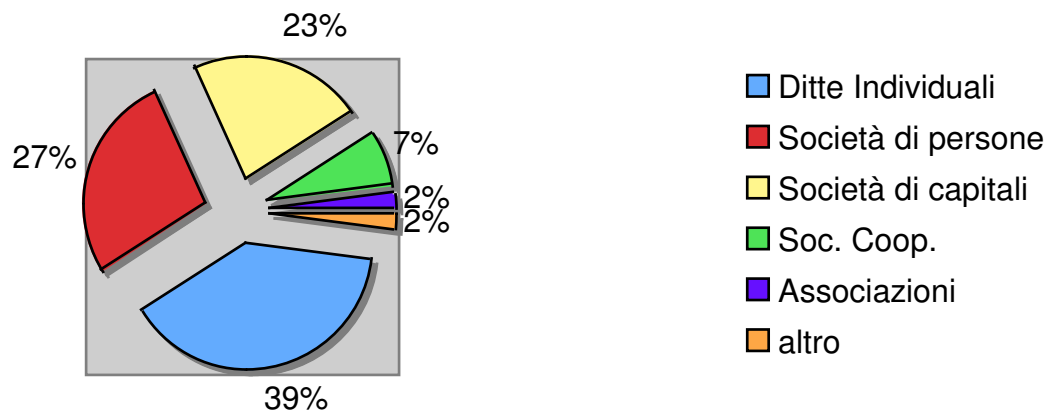
¹¹ **Fonte:** www.edc-online.org

quanto fanno in fase di distribuzione degli utili, si impegnano anche ad uno stile di gestione che le fa tendere al compimento di “atti di benevolenza” verso lavoratori, clienti, fornitori, e addirittura verso concorrenti.

Se ci impegnamo a provare a comprendere qual è il tipo di impresa più adatta ed indicata alla natura del progetto, vediamo che in realtà nessuna tipologia di forma societaria può essere esclusa, purchè questa preveda la distribuzione dell’eventuale utile.

Ultimamente c’è stata una forte adesione al progetto da parte di società costituite in forma di Cooperative, preesistenti o di nuova costituzione, contribuendo a mettere in risalto le forti affinità di tale forma giuridica con la cultura della comunione: ad esempio nelle assemblee delle cooperative il potere di voto è calcolato secondo il meccanismo “1 testa 1 voto”, indipendentemente dalla partecipazione detenuta, così sottolineando il carattere personale della stessa partecipazione.

Fig. 1 – Tipologie attuali



1.4. Innovazioni e linee guida del progetto

Nel 1997, a conferma della necessità, avvertita da molti, di disporre di un orientamento strategico maggiormente articolato, il Bureau Internazionale di Economia e Lavoro (una delle strutture a supporto del progetto EdC) ha elaborato uno strumento operativo denominato *Linee guida per condurre un'impresa*: si tratta, in effetti, del primo documento di riferimento per tutti gli imprenditori che intendono impostare l'attività della loro impresa ai valori e i canoni tipici del progetto di EdC.

Tale manifesto mira a focalizzare i sette aspetti della gestione aziendale per i quali l'adesione al progetto richiede un'attenzione particolare.

“L'economia di comunione intende favorire la concezione dell'agire economico quale impegni o ideativo e operativo non solo utilitaristico, ma teso alla promozione integrale e solidale dell'uomo e della società. Perciò, pur mirando, nel quadro dell'economia di mercato, al giusto soddisfacimento di esigenze materiali proprie ed altrui, l'agire economico si inserisce in un quadro antropologico completo, indirizzando le proprie capacità al costante rispettare e valorizzare la dignità della persona, sia degli operatori interni delle aziende e reti di produzione e distribuzione dei beni, sia dei loro destinatari. L'Economia di Comunione opera per stimolare il passaggio dell'economia e della società intera dalla cultura dell'avere alla cultura del dare”.

1) Imprenditori, lavoratori ed impresa

Gli imprenditori che aderiscono alla Economia di Comunione formulano strategie, obiettivi e piani aziendali, tenendo conto dei criteri tipici di una corretta gestione e coinvolgendo in questa attività i membri dell'impresa. Essi prendono decisioni di investimento con prudenza ma con particolare attenzione alla creazione di nuove attività e posti di lavoro produttivi.

La persona umana, e non il capitale, sta al centro dell'impresa. I responsabili dell'azienda cercano di utilizzare al meglio i talenti di ciascun lavoratore favorendone la creatività, l'assunzione di responsabilità e la partecipazione nel

definire e realizzare gli obiettivi aziendali: adottano particolari misure di aiuto per quelli che attraversano momenti di bisogno.

L'impresa è gestita in modo da promuovere l'aumento dei profitti, destinati con pari attenzione: per la crescita dell'impresa; per persone in difficoltà economica, iniziando da chi condivide la scelta della "cultura del dare"; per la diffusione di tale cultura.

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

L'impresa attua tutti i mezzi opportuni per offrire beni e servizi utili e di qualità, a prezzi equi.

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.

Si rapportano in modo leale con i concorrenti presentando l'effettivo valore dei loro prodotti o servizi ed astenendosi dal mettere in luce negativa i prodotti o servizi altrui.

Tutto questo permette di arricchire l'impresa di un capitale immateriale costituito da rapporti di stima e di fiducia con responsabili di aziende fornitrici o clienti, o della pubblica amministrazione, produttivo di uno sviluppo economico meno soggetto alla variabilità della situazione del mercato.¹²

3) Etica

Il lavoro dell'impresa è un mezzo di crescita interiore per tutti i suoi membri.

L'impresa rispetta le leggi e mantiene un comportamento eticamente corretto nei confronti delle autorità fiscali, degli organi di controllo, dei sindacati, e degli organi istituzionali.

Ugualmente agisce nei confronti dei propri dipendenti, dai quali si attende pari comportamento.

¹² Bureau Internazionale dell'Economia e del Lavoro, Movimento Umanità Nuova – 21 Marzo 1997 – V. PELLIGRA, "La teoria economica e la donazione degli utili: un modello" in L. BRUNI, L. CRIVELLI, (2004) *Per un'Economia di Comunione – un approccio multidisciplinare*, Roma, Città Nuova Editrice, pag. 281

Nella definizione della qualità dei propri prodotti e servizi, l'impresa si sente tenuta non solo al rispetto dei propri obblighi di contratto, ma anche a valutare i riflessi oggettivi della qualità degli stessi sul benessere delle persone a cui sono dedicati.

4) Qualità della vita e della produzione

Uno dei primi obiettivi degli imprenditori di Economia di Comunione è quello di trasformare l'azienda in una vera comunità.

Essi si ritrovano regolarmente con i responsabili della gestione per verificare la qualità dei rapporti interpersonali e con essi si adoperano a risolvere le situazioni difficili, consapevoli che lo sforzo di risoluzione di queste difficoltà può generare effetti positivi sui membri dell'impresa, stimolando innovazione e crescita di maturità e produttività.

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

L'ambiente di lavoro è disteso ed amichevole e vi regnano rispetto, fiducia e stima reciproci.

L'impresa produce beni e servizi sicuri, prestando attenzione agli effetti sull'ambiente e al risparmio di energia e risorse naturali con riferimento all'intero ciclo di vita del prodotto.¹³

5) Armonia nell'ambiente di lavoro

¹³ Bureau Internazionale dell'Economia e del Lavoro, Movimento Umanità Nuova – 21 Marzo 1997 – V. PELLIGRA, “La teoria economica e la donazione degli utili: un modello” in L. BRUNI, L. CRIVELLI, (2004) *Per un'Economia di Comunione – un approccio multidisciplinare*, Roma, Città Nuova Editrice, pag. 281

L'impresa adotta sistemi di gestione e strutture organizzative tali da promuovere sia il lavoro di gruppo che la crescita individuale.

I membri fanno sì che i locali aziendali siano più puliti, ordinati e gradevoli possibile, in modo tale che entro tale armonia ambientale datori di lavoro, lavoratori, fornitori e clienti si sentano a loro agio e possano far proprio e diffondere questo stile.

6) Formazione ed 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'azienda.

L'imprenditore adotterà criteri di selezione del personale e di programmazione dello sviluppo professionale per i lavoratori tali da agevolare l'instaurarsi di tale atmosfera.

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

7) Comunicazione

L'impresa che aderisce ad Economia di Comunione crea un clima di comunicazione aperta e sincera che favorisce lo scambio di idee tra dirigenti e lavoratori.

Essa è anche aperta a quanti, apprezzandone la valenza sociale, si offrono di contribuire al suo sviluppo ed a quanti, interessati alla cultura del dare, sono desiderosi di approfondire i vari aspetti della sua esperienza concreta.

Le imprese che aderiscono ad Economia di Comunione, nell'intento anche di sviluppare rapporti economici reciprocamente utili e produttivi, utilizzano i più moderni mezzi di comunicazione per collegarsi tra loro sia a livello locale che internazionale, rallegrandosi dei successi e facendo tesoro delle difficoltà o degli insuccessi delle altre, in uno spirito di reciproco sostegno e solidarietà.

Nell'intento di valorizzare le innumerevoli sfaccettature con cui le linee guida sono state messe in atto ed esprimere tutte le forme di valore che le imprese EdC generano attorno a sé, è stato opportuno suddividere ogni aspetto in più categorie di analisi, esattamente 13, attraverso le quali poter poi rileggere la vita delle aziende.¹⁴

Le linee guida sono state scomposte nel modo che segue:

1. La missione chiave dell'impresa e dei suoi componenti (imprenditore e lavoratori) è stata focalizzata sullo sviluppo di nuovi posti di lavoro, nell'attenzione a far esprimere talenti, risorse e bisogni dei lavoratori, sino alla condivisione di criteri e scelte riguardanti la destinazione degli utili aziendali;
2. Nell'ambito dei rapporti con l'esterno si è approfondito l'aspetto della professionalità e della qualità di prodotti e servizi offerti ai clienti e lo stile di condotta improntato alla fiducia e alla lealtà nei confronti di concorrenti, fornitori, clienti e pubblica amministrazione;
3. L'aspetto dell'Etica è stato analizzato sia rispetto all'esterno dell'azienda, nei confronti delle varie autorità e degli organi di controllo, così come nella gestione e nelle relazioni interne;
4. Sotto il cappello di "qualità della vita e della produzione" si è posta attenzione al rispetto dell'ambiente nelle forme di tutela e salvaguardia dell'ecologia, così come alla sicurezza, alla salute ed al benessere psicofisico dei lavoratori;
5. L'idea di armonia nell'ambiente di lavoro ha stimolato la riflessione sull'organizzazione della logistica locale e sull'immagine aziendale;

¹⁴ Bureau Internazionale dell'Economia e del Lavoro, Movimento Umanità Nuova – 21 Marzo 1997 – V. PELLIGRA, "La teoria economica e la donazione degli utili: un modello" in L. BRUNI, L. CRIVELLI, (2004) *Per un'Economia di Comunione – un approccio multidisciplinare*, Roma, Città Nuova Editrice, pag. 281

6. Nel campo della formazione si è messo l'accento sui percorsi e i progetti professionali delle risorse umane e sulle diverse forme di apprendimento continuo;
7. Infine, nel settore della comunicazione, si è dedicata particolare attenzione sia ai processi di aperta informazione e di condivisione di eventi e successi della vita aziendale (mediante il ricorso ai vari strumenti di comunicazione), sia ai momenti di sostegno reciproco tra le aziende del progetto, in modo particolare in situazioni di difficoltà nelle quali la solidarietà tra imprese è diventata una vera e concreta esperienza di comunione.

Tabella 1 – Linee guida Economia di Comunione

| Categorie di aspetti | Descrizione nelle linee guida EdC |
|--|--|
| <p>1. Creazione di posti di lavoro (LG 1)</p> | <p>Le imprese EdC:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prestano particolare attenzione alle iniziative che favoriscono la formazione di nuove attività e nuovi posti di lavoro |
| <p>2. Convolgimento dei lavoratori (LG 1)</p> | <p>Le imprese EdC:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulano strategie, obiettivi e piani aziendali tenendo conto dei criteri tipici di una corretta gestione e coinvolgendo in questa attività gli operatori dell'impresa • Utilizzano al meglio i talenti di ciascun lavoratore |

| | |
|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Adottano particolari misure di aiuto per coloro che attraversano momenti di bisogno |
| Categorie di aspetti | Descrizione nelle linee guida EdC |
| 3. Distribuzione utili (LG 1) | <p>Le imprese EdC:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Destinano i profitti, con pari attenzione: per la crescita dell'impresa, per aiutare persone in difficoltà economica, per la diffusione di tale cultura |
| 4. Rapporto con i clienti (LG 2) | <p>Le imprese EdC:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lavorano con professionalità • Offrono beni e servizi utili e di qualità, a prezzi equi |
| 5. Rapporto con la società civile (LG 2) | <p>Le imprese EdC:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creano rapporti di stima e di fiducia con i responsabili di aziende fornitrici o clienti, o della pubblica amministrazione • Si rapportano in modo leale con i concorrenti |

| Categorie di aspetti | Descrizione nelle linee guida EdC |
|--|---|
| 6. Etica verso l'esterno (LG 3) | <p>Le imprese EdC:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rispettano le leggi e adottano un comportamento eticamente corretto nei confronti delle autorità fiscali, degli organi di controllo, dei sindacati e degli organi istituzionali |
| 7. Etica verso l'interno (LG 3) | <p>Le imprese EdC:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vedono il lavoro come un mezzo di crescita interiore per tutti i suoi membri • Adottano un comportamento eticamente corretto nei confronti dei propri dipendenti dai quali si attende un pari comportamento |
| 8. Armonia nell'ambiente di lavoro (LG 4) | <p>Le imprese EdC:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantengono i locali aziendali il più puliti, ordinati e gradevoli possibile, così che l'armonia ambientale metta a |

| | |
|---|---|
| | proprio agio datori di lavoro, lavoratori, fornitori e clienti |
| Categorie di aspetti | Descrizione nelle linee guida EdC |
| 9. Qualità della produzione (LG 5) | <p>Le imprese EdC:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producono beni e servizi sicuri, prestando attenzione agli effetti sull'ambiente e al risparmio di energia e risorse naturali con riferimento all'intero ciclo di vita del prodotto |
| 10. Salute e benessere dei lavoratori (LG 5) | <p>Le imprese EdC:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si ritrova regolarmente... per verificare la qualità dei rapporti interpersonali • Prestano attenzione alla salute e al benessere di ogni membro dell'impresa • Adottano condizioni di lavoro adeguate al tipo di attività |
| 11. Formazione ed aggiornamento (LG 6) | <p>Le imprese EdC:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adottano criteri di programmazione dello sviluppo professionale |

| | |
|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Forniscono opportunità di aggiornamento e di apprendimento continuo |
| Categorie di aspetti | Descrizione nelle linee guida EdC |
| 12. Comunicazione, interne ed esterna (LG 7) | <p>Le imprese EdC:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creano clima di comunicazione aperto e sincero • Utilizzano i più moderni mezzi di comunicazione per collegarsi tra loro sia a livello locale che internazionale |
| 13. Solidarietà tra imprenditori (LG 7) | <p>Le imprese EdC:</p> <p>Mantengono fra di loro, a livello locale ed internazionale, sempre vivo uno spirito di reciproco sostegno e solidarietà¹⁵</p> |

¹⁵ G. PAROLIN, “La creazione di valore nelle aziende EdC. Ricerca su casi aziendali” in L. BRUNI, L. CRIVELLI, (2004) *Per un’Economia di Comunione – un approccio multidisciplinare*, Roma, Città Nuova editrice, pag. 90

II.PROFILI GESTIONALI ED ORGANIZZATIVI DELLE AZIENDE DI EdC

2.1. Scenario attuale

“La globalizzazione rappresenta l’intensificazione dei legami tra le diverse economie nazionali rese sempre più interdipendenti, tanto che, nelle decisioni delle singole aziende, si deve tenere conto delle prospettive e delle conseguenze che tali decisioni avranno, sia a livello locale, sia a livello globale”.

Tale fenomeno può generare sia effetti positivi, che effetti negativi:

La globalizzazione favorisce l’ampliamento dei mercati di approvvigionamento e di sbocco, fattore che può rivelarsi essenziale per favorire lo sviluppo dei Paesi con maggiori difficoltà economico-sociali; ma nello stesso tempo può contribuire all’aumento del divario tra Paesi ricchi e Paesi poveri quando, ad esempio, lo stile di gestione delle società multinazionali è mosso esclusivamente da interessi di natura economica, tale da provocare disoccupazione senza limiti; Tale processo fa sì, inoltre, che le aziende possano operare su un mercato più ampio, dove è possibile lo sviluppo della competitività grazie all’intensificarsi dai rapporti concorrenziali; di conseguenza si rischia il consolidamento a livello internazionale di aziende che vantano posizioni di leadership già a livello locale, facendo soccombere altre aziende, oppure facendole restare succubi dell’orientamento imposto dalle stesse multinazionali.

Si potrebbe ancora continuare in quanto l’argomento è vasto ed articolato.

Diversi autori italiani ed internazionali nel corso degli anni hanno sollevato ripetutamente il problema della carenza di eticità nelle aziende; L’attenzione ai problemi sociali esprime, infatti la sua massima potenzialità solo se è radicata sul serio nei valori etici. Tali valori non devono avere necessariamente le loro radici in movimenti religiosi, o carismatici (come l’esperienza EdC ha dimostrato), ma sono semplicemente insiti nei diritti fondamentali dell’uomo.

Gli scandali del mondo finanziario ed economico ci spiegano oggi come il mercato dei capitali a livello globale abbia decisamente bisogno di porre attenzione proprio agli aspetti ed ai comportamenti etici.

L'Economia di Comunione rappresenta oggi una delle più grandi sfide che la Società, in un momento forse decisivo, sta proponendo.

2.2. Governo di comunione

Per far sì che all'interno di un'azienda di EdC si riesca a vivere un'esperienza di comunione non è sufficiente la volontà del singolo imprenditore, ma è necessaria una risposta positiva da parte di tutti i suoi interlocutori.

Come già detto, l'Imprenditore deve essere capace di stare sul mercato e di costruire una comunità di persone che producano beni e servizi per il mercato, conseguendo profitti da mettere in comune, e creando valore sociale.

Oggi giorno nelle aziende sta assumendo rilevanza il tema della responsabilità sociale d'impresa, ma l'esperienza delle aziende di EdC non coincide pienamente con quella che oggi è considerata RSI. L'azienda EdC si sente responsabile dell'ambiente in cui è inserita per vocazione, mentre gran parte delle aziende spesso utilizzano questo strumento allo scopo di migliorare l'immagine e la comunicazione con la clientela e per una crescente pressione della società civile.

Diventa molto importante in un contesto così complesso cercare di identificare le peculiarità dell'esperienza delle aziende di EdC, e ciò diventa possibile se si delineano gli obiettivi di breve e medio-lungo periodo dell'attività economica di queste ultime, vedendo attraverso quale struttura di governance questi vengono perseguiti e quali sono le modalità di valutazione dei risultati, che come è stato più volte ricordato non devono limitarsi al mero conseguimento di utili.

2.3. Mission ed elementi innovativi nelle aziende EdC

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

Ad oggi sono circa 820 le aziende che aderiscono al progetto di Economia di Comunione nella libertà, sparse in tante nazioni dei cinque continenti ed operanti nei diversi settori dell’economia , dalla produzione di beni e servizi al credito ed al turism

- Come già accennato si tratta di aziende che in genere non superano i 50 dipendenti e che si trovano comunque ad operare all’interno del mercato trovandosi ad affrontare la concorrenza al pari delle altre aziende.
- Esse pongono attenzione sia alla produzione, che alla distribuzione della ricchezza. Mentre la maggior parte delle aziende è soprattutto attenta al momento della distribuzione della ricchezza, nelle aziende di EdC anche la produzione è effettuata nel profondo rispetto di valori umani più elevati(), quindi l’ambiente di lavoro diventa accogliente e confortevole, si sviluppa il rispetto per ogni livello della scala gerarchica promuovendo una partecipazione attiva alle decisioni che vengono prese.
- Il progetto si caratterizza anche per la libertà di partecipazione, in special modo nella ripartizione degli utili in tre parti; L’adesione al progetto lascia liberi di scegliere gli imprenditori, secondo le esigenze contingenti annuali dell’azienda e delle famiglie.

- Un quarto elemento riguarda l'impegno serio ad apportare miglioramenti sociali, al di fuori dei confini aziendali con un terzo degli utili, ma anche a promuovere l'occupazione, soprattutto per quanto riguarda le categorie protette e disagiate.¹⁶

Da questa breve analisi emerge come le aziende EdC pongano attenzione al rispetto dell'economicità della gestione, in quanto se i risultati ottenuti non permettono di essere competitivi sul mercato si rischia di dover uscire dallo stesso, e di non riuscire a raggiungere neppure gli obiettivi che vanno al di là del semplice profitto aziendale.

Ma il rispetto dell'economicità della gestione e la realizzazione del profitto, come già detto non sono sufficienti a chiarire gli obiettivi di fondo del progetto, in quanto occorre dare ampio spazio alla condivisione degli aspetti etico-valoriali che sono a monte del progetto.

Ciò può realizzarsi solo costruendo relazioni umane in primis, ed uno stile di leadership e strumenti manageriali poi, che danno possibilità di sedimentare questa consapevolezza per farla diventare conoscenza, facendo così in modo che sia trasposta nell'orientamento strategico di fondo e di conseguenza nel vettore di obiettivi, che diviene quindi "eticamente orientato"¹⁷

In tal modo tutti gli operatori sono resi consapevoli del ruolo giocato dalla loro azienda nello sviluppo della società. Questo modello non è basato su una logica che prevede la supremazia dell'azienda rispetto all'indigente, bensì su una logica di reciprocità, in quanto l'etica della comunione mette sullo stesso piano l'indigente e l'azienda, anzi è lo stesso indigente che si fa "promotore" di motivazioni presso tutti i soggetti che lavorano in azienda.

¹⁶ M.G. BALDARELLI, "Gli elementi innovativi della *mission* nell'aziende EdC: tra globalizzazione e solidarietà, in L. BRUNI, L. CRIVELLI, (2004) *Per un'Economia di Comunione – un approccio multidisciplinare*, Roma, Città Nuova editrice, pag. 60

¹⁷ M.G. BALDARELLI, "Gli elementi innovativi della *mission* nell'aziende EdC: tra globalizzazione e solidarietà, in L. BRUNI, L. CRIVELLI, (2004) *Per un'Economia di Comunione – un approccio multidisciplinare*, Roma, Città Nuova editrice, pag. 61

Il meccanismo per stimolare la produttività e la qualità della produzione degli operatori, può essere innescato nei modi più diversi, ad esempio prevedendo per tutti i dipendenti, di lavorare un'ora al mese per gli indigenti, che diventano parte attiva e visibile per l'azienda.

Queste aziende devono essere in grado di ridefinire gli obiettivi, oppure di introdurre dei nuovi, con il vantaggio però che tale processo viene condiviso con i membri della struttura stessa, denotando una maggiore flessibilità strategica, capace di far fronte a shock ambientali o culturali.

Un esempio è la scelta di un tour operator di Arezzo: "Arezzo più", dopo gli eventi dell'11 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 in concerto con tutti gli operatori aziendali ed ha portato ad uno sviluppo tale, come se lo shock dell'11 settembre non si fosse verificato.

Ritornando allo scenario attuale, le aziende di EdC sono definite aziende che tendono a sviluppare la cosiddetta "Globalizzazione della solidarietà", caratterizzate dal fatto che nei paesi in cui sono presenti hanno sviluppato oppure stanno sviluppando, un modello di crescita e di relazioni che riesce ad adattarsi alle circostanze ed alle situazioni competitive ed ambientali della specifica zona in cui agiscono, operando a favore di uno sviluppo sostenibile del luogo in cui sorgono, sia come singole aziende, sia come poli industriali.

Tali aziende mettendo sullo stesso piano la logica del profitto e la qualità della vita all'interno dell'azienda, fanno sì che l'ambiente di lavoro sia il luogo principale dove i dipendenti possano esprimere tutte le loro potenzialità; Questo per dire che lo sviluppo di tali potenzialità prende spunto e nuovi stimoli principalmente dal luogo di origine aiutando a tarare il vettore di obiettivi e le modalità di governo sull'economicità e sulla

sostenibilità ambientale e sociale, per diventare veri motori di sviluppo economico del luogo in cui si agisce e non solo.¹⁸

2.4. Corporate Governance ed elementi innovativi nelle aziende di EdC

*“Innanzitutto la comunione e l’amore
Non sono un bene scarso,
ma come tutte le virtù si aumentano con l’uso:
ogni volta che ricomincia il gioco,
il valore intrinseco dell’amore aumenta.
Inoltre l’essere amati gratuitamente ci cambia,
ci fa migliori e ci spinge,
nel tempo, a rispondere”
Luigino Bruni*

Così come nella *mission*, possiamo riscontrare elementi innovativi anche nel modello di corporate governance delle aziende EdC, sia per quanto riguarda i sistemi di potere, di governo, sia per quanto riguarda i processi gestionali e di controllo interno. Tale modello si distacca dai classici modelli basati sul conflitto, in quanto si tratta di un modello basato sulla collaborazione tra i diversi soggetti interni ed esterni aziendali. Classifichiamo due elementi che caratterizzano tale modello dal punto di vista dell’innovazione:

¹⁸ M.G. BALDARELLI, “Gli elementi innovativi della *mission* nell’aziende EdC: tra globalizzazione e solidarietà, in L. BRUNI, L. CRIVELLI, (2004) *Per un’Economia di Comunione – un approccio multidisciplinare*, Roma, Città Nuova editrice, pag. 64

- Queste aziende devono mirare alla crescita ed alla produzione di profitti rispettando i principi etici, tra cui l'onestà ed il rispetto delle leggi;
- La ricchezza dell'azienda non è considerata come un fine di per sé 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 questa 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 o dove le opportunità di crescita, umana e professionale, sono presenti a qualsiasi livello della scala gerarchica.¹⁹

Da quanto evidenziato è chiaro che tale formula imprenditoriale risulterebbe difficile se le decisioni provenissero tutte da un singolo imprenditore, o singolo manager, unico a credere nel progetto; Tale figura viene sostituita da quella "corale" di manager, in cui ognuno è coinvolto attivamente e fattivamente nella gestione dell'azienda.

Il governo dei sistemi di potere delle aziende di EdC, contribuisce attraverso la mission precedentemente descritta, a sviluppare capacità di condividere, con coerenza e fiducia, la vita aziendale con quella di altre aziende, siano esse interne o esterne al progetto; di conseguenza si riuscirà a trasmettere in primis fiducia ai vari livelli organizzativi dell'azienda, ed a creare quel "capitale relazionale" in grado di diffondere la stessa fiducia anche all'esterno, cosa che aiuterà l'azienda nel momento in cui si troverà di fronte a scelte strutturali riguardanti l'attività d'impresa stessa.

Tale processo decisionale può facilmente indurre a conclusioni negative, perché apparentemente può sembrare un procedimento complicato, lungo e utopico; ma in realtà tale modalità di azione non è effettuata per allungare volutamente le procedure decisionali del vertice strategico, quanto per sottolineare che le decisioni vengono prese insieme, nel rispetto di ciascuna persona-socio.

¹⁹ M.G. BALDARELLI, "Gli elementi innovativi della *mission* nell'aziende EdC: tra globalizzazione e solidarietà, in L. BRUNI, L. CRIVELLI, (2004) *Per un'Economia di Comunione – un approccio multidisciplinare*, Roma, Città Nuova editrice, pag. 65

“Così facendo i problemi si focalizzeranno all’inizio del processo strategico, ma la fiducia che si genera, crea una “lubrificazione” del processo decisionale successivo, con maggiori possibilità di delega più ampia nel pieno rispetto dei valori umani. E così l’irrazionalità inizialmente perpetrata, ritorna in seguito come convenienza economica nello snellimento di procedure ed una più piena responsabilizzazione dei vari livelli dell’assetto organizzativo aziendale”.²⁰

Infine, la fiducia che si diffonde in azienda supporta la trasmissione dell’etica-valoriale anche alle eventuali reti di aziende (poli industriali nella fattispecie), fino a giungere alla creazione di una base etica comune, come nel caso dei Poli Industriali di EdC.

2.4.1. Localizzazione: i Poli Industriali di EdC

I poli industriali rappresentano un’esperienza interessante nell’analisi dello sviluppo delle relazioni interaziendali, perché in primo luogo hanno in comune una rete di valori che rispecchia la cultura della comunione ed in secondo luogo sono costituiti da aziende molto diverse tra di loro, che però sono in grado ugualmente di sviluppare sinergie di tipo economico, e tali sinergie sono basate sulla condivisione e sulla comunione di valori e di infrastrutture.

A tutt’oggi hanno aderito al progetto circa 800 aziende di tutto il mondo:

- il 60 % circa operanti in Europa;
- il 33 % circa operanti in America;
- il 5 % circa operanti in Asia;
- l’ 1 % circa in Africa;
- l’ 1 % circa in Australia.

²⁰ M.G. BALDARELLI, “Gli elementi innovativi della *mission* nell’aziende EdC: tra globalizzazione e solidarietà, in L. BRUNI, L. CRIVELLI, (2004) *Per un’Economia di Comunione – un approccio multidisciplinare*, Roma, Città Nuova editrice, pag. 67

I poli sorgono inizialmente nei paesi più poveri, proprio per dare un contributo ad affrontare le situazioni di povertà di tali paesi; la formazione di un polo industriale inizia generalmente con la costituzione di una società che, oltre ad impegnarsi ad acquistare i terreni per costruire i capannoni, finalizzati agli insediamenti produttivi, si impegna a fornire assistenza per l'avviamento e per il consolidamento delle aziende che del polo faranno parte.

La forma giuridica di queste società è quella dell'azionariato diffuso, così da dare la possibilità a tutti di contribuire al progetto e nello stesso tempo consentendo di raccogliere il capitale di rischio iniziale tra il pubblico.

In Italia L'EdC è molto diffusa, ed è concentrata nel "Polo Lionello Bonfanti", ultimo ad essere inaugurato nel 2006.

Il 13 Ottobre 2001, così come da prassi, viene costituita la E.di C. S.p.A. che ha come scopo proprio quello della costruzione e gestione del Polo.

La E. di C. ha messo a disposizione delle aziende aderenti al progetto, gli spazi in cui la struttura del polo è articolata attraverso contratti di locazione; contemporaneamente la società sviluppa attività di prestazione di servizi contabili, organizzativi, di formazione sia per le aziende del polo che per la clientela esterna.

Inizialmente sono stati ben **5621** i soci sottoscrittori di azioni della società, che come accennato, attraverso la costituzione per pubblica sottoscrizione ha provveduto alla raccolta del capitale necessario per la propria attività.

Di seguito le aziende attualmente operanti al Polo Lionello di Incisa in Val D'arno:

Tabella 2 – *Aziende Polo Lionello Incisa in Val' D'Arno (FI)*

| AZIENDA | ATTIVITA' ECONOMICA |
|-------------------------|--|
| Assi 1 | Assicurativa - Risparmio |
| Azur | Arredo e articoli prima infanzia |
| Cecilia Mannucci | Commercialista, consulente del lavoro |
| Creativa | Sicurezza lavoro, problematiche |

| | |
|--|--|
| | ambientali, qualità ed organizzazione, formazione |
| Enertech | IMPIANTISTICA: condizionamento, riscaldamento, aspirapolvere centralizzato, trattamento dell'aria, trattamento dell'acqua, elettrici, idraulici |
| Città Nuova | Complesso editoriale |
| Fantasy | Produzione arredamento e biancheria neonati |
| GM&P consulting network | Consulenza e formazione PMI |
| Philocaffè | Bar – Punto d'incontro |
| Bertagna filati | Filati e capi di lana |
| Dulcis in fundo | Pasticceria |
| L'arcobaleno Valdarno | Libri, prodotti per l'ufficio, per la scuola e servizi per l'informatica |
| Tabor Art | Bottega artistica |
| Consorzio Terre di Loppiano: - Abbo - E. di C. S.p.A. - Fattoria Loppiano - Punto Verde | Settore agro – alimentare |
| Unilab Consulting srl | Consulenza e formazione manageriale |
| Delneso costruzioni | Soluzioni integrate per l'edilizia |
| Consorzio per la cooperazione e la solidarietà | |

E' nato poi in questi anni, adiacente al polo, l'istituto Universitario Sophia, un laboratorio accademico di formazione, studio e ricerca a forte impianto relazionale.

Oltre ai Poli industriali operativi già citati in precedenza, ce ne sono altri in via di sviluppo in paesi più industrializzati, come Portogallo (Polo Giosi - Abridada), in Croazia (Polo della cittadella Faro – Krizevci), in Francia (Polo della cittadella Giulio – Parigi), in Belgio (Polo solidar – Bruxelles; Comune denominatore sono le radici che affondano nella spiritualità del movimento dei Focolari, perciò accanto ad ogni Polo si è indicato il nome della cittadella di riferimento. Alcuni sono nomi di persone che “hanno creduto”, ed hanno donato, fin dalla prima ora, cuore, intelligenza e vita stessa.

2.5. Accountability

Per aversi un sistema di rendicontazione esterna innovativo, c'è bisogno che questi resti ancorato agli elementi innovativi descritti finora con riferimento alla *mission* ed alla *governance*.

Un sistema informativo del genere deve essere in grado di mettere in evidenza oltre ai dati economici, finanziari e patrimoniali, anche quelli sociali ed etici;

Per quanto riguarda le informazioni di carattere economico, finanziario e patrimoniale lo strumento più indicato da utilizzare è il Bilancio, redatto nel rispetto delle leggi e dei principi contabili, in modo da testimoniare la coerenza con i principi di fondo del progetto di EdC.

Per l'informativa a carattere sociale è errato considerare solo strumenti di contabilità sociale e bilancio sociale; occorre fare un salto di qualità notevole affinché questi strumenti, conosciuti in dottrina da diverso tempo, utilizzati in parte dall'attuale stato dell'arte o comunque utilizzati di meno rispetto alla loro potenzialità, siano più usati e possano diventare anche un'occasione concreta, per esternare quel grado di coesione etica, che caratterizza l'intera gestione aziendale.

Il bilancio sociale, come strumento di valutazione dell'apporto sociale dell'azienda, viene comunque utilizzato dalle aziende di EdC, anche se in svariate forme ed orientato a fornire informazioni, che riguardano soprattutto i lavoratori. Viene inoltre arricchito

dalle informazioni, relative alla destinazione degli utili per i 2/3 che non vanno all'azienda, evidenziando le scelte, di volta in volta, effettuate dall'azienda stessa.²¹

Tra gli altri elementi da considerare nel bilancio sociale delle aziende di EdC, bisogna tener conto degli “indigenti”, parte attiva del progetto e che in ogni caso “creano”, anche se in un modo che non è nostra abitudine analizzare, valore per l'azienda.

Accanto alle informazioni a carattere sociale, bisogna rendicontare anche quelle di efficacia da un punto di vista etico; l'efficacia etica deve emergere non solo all'interno delle aziende stesse, ma anche all'esterno attraverso una “Rendicontazione etica” adeguata.

Tali informazioni sono espresse generalmente in maniera descrittiva, e mirano ad evidenziare situazioni in cui sono coinvolte decisioni, che hanno creato difficoltà nel rispettare coerentemente i valori etici aziendali, e di come tali situazioni sono state risolte; infatti, attraverso la tripartizione dell'utile, con il terzo destinato a creare “uomini nuovi” e con quello necessario per gli indigenti, gli indicatori di efficacia etica sono considerati in funzione del “sacrificio” dell'azienda e dei “benefici” ottenuti dai soggetti beneficiari.

2.5.1. Il Metodo RAINBOWSCORE

*Nel corso della storia abbiamo visto spesso, ahinoi,
che il possibile diventa impossibile, e possiamo intuire
che le possibilità umane più ricche restano impossibili da realizzare.
Ma abbiamo anche visto che l'insperato diventa possibile
E si realizza; abbiamo spesso visto che si realizza
L'improbabile più che il probabile.
Occorre dunque sperare nell'insperato e operare per l'improbabile.*

²¹ M.G. BALDARELLI, “Gli elementi innovativi della *mission* nell'aziende EdC: tra globalizzazione e solidarietà, in L. BRUNI, L. CRIVELLI, (2004) *Per un'Economia di Comunione – un approccio multidisciplinare*, Roma, Città Nuova editrice, pag. 75

Edgar Morin

Nelle varie fasi della vita di un'azienda, soprattutto di EdC, si creano con il tempo diverse relazioni con tutti i portatori di interesse (fornitori, clienti, sindacati, banche, P.A., etc.), ed è ormai chiaro che è necessario esplicitare il valore economico di tali relazioni che vanno ad incidere sulle scelte strategiche di gestione.

Nell'EdC tale necessità si è concretizzata con lo studio e la creazione di un modello che riuscisse ad esprimere non solo i valori contabili, ma il valore aggiunto globale prodotto dall'attività d'impresa, partendo dalla centralità della persona.

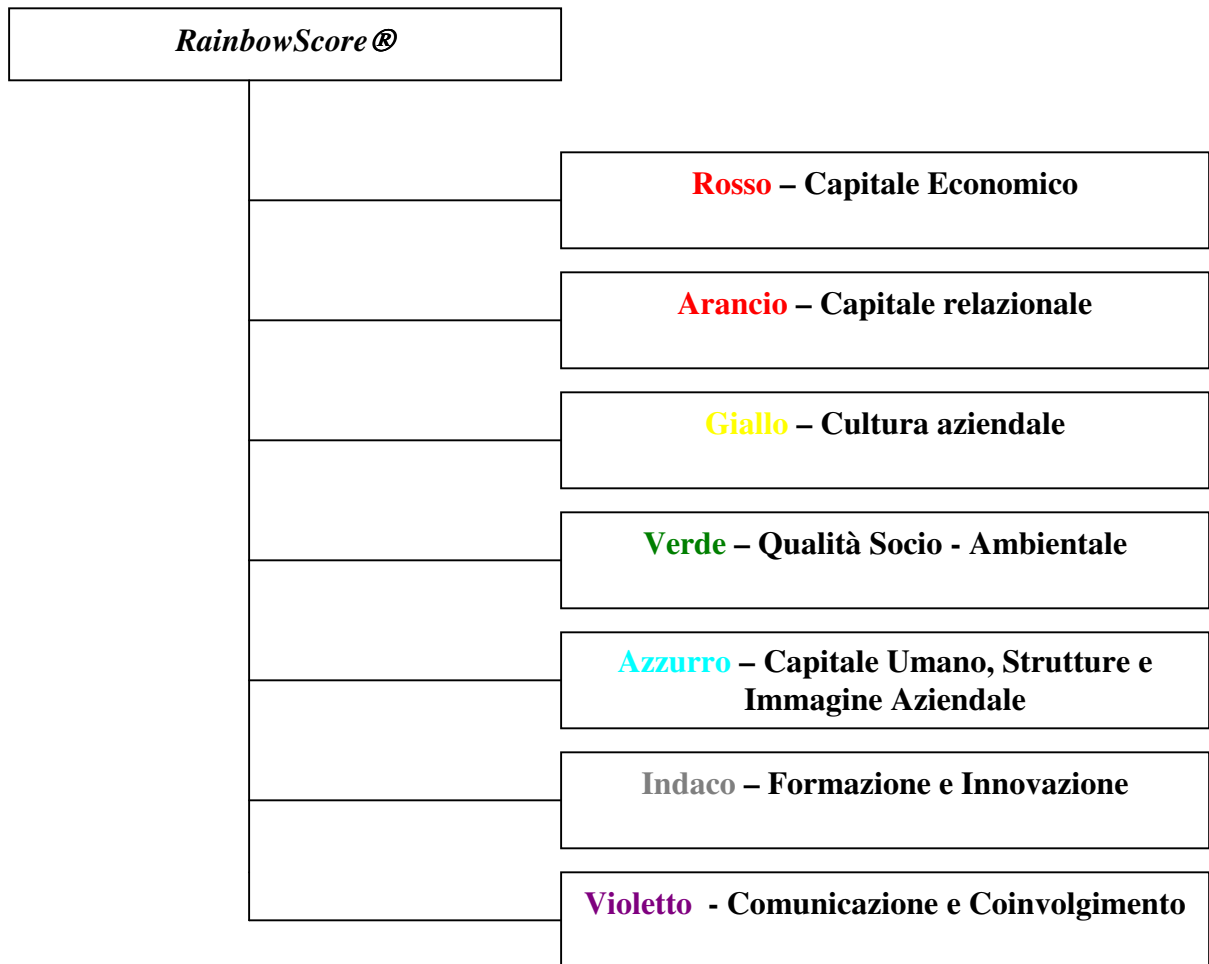
*RainbowScore*²² è un supporto organizzativo per la definizione, programmazione, e valutazione delle performance sia economiche che di tipo etico-valoriale, codificate secondo una chiave di lettura che contempla sette aspetti della vita dell'impresa²³. Tali aspetti sono stati classificati secondo la metafora dell'arcobaleno, come cioè un unico fenomeno ricco, armonioso e positivo, costituito da molteplici aspetti e fattori.

²² Deriva da un'intuizione di Chiara Lubich.

Alla stessa stregua della luce che, attraverso un prisma o una goccia d'acqua, si scinde in sette colori, così l'interezza dell'illuminazione spirituale – che in una dimensione organizzativa corrisponde in qualche modo all'intuizione strategica di mission e vision aziendali – può essere declinata in sette aspetti, ugualmente colorati, nella metafora, e ugualmente interconnessi nella percezione del fenomeno complessivo.

²³ E. GOLIN, G. PAROLIN, (2003) *Per un'impresa a più dimensioni – strategie e bilancio secondo il metodo RainbowScore*, Roma, Città Nuova Editrice, pag. 33

Fig. 2 – Modello RAINBOWSCORE



Capitale Economico

Rappresenta l'aspetto economico – finanziario della gestione, ma esprime anche alcune componenti dal punto di vista della creazione di valore non monetario.

La quantificazione economica dell'andamento aziendale, infatti, porta con sé una serie di fattori la cui descrizione migliora la comprensione dell'intero valore prodotto e integra quella parte relativa al bilancio economico.

Di seguito le singole componenti considerate con riferimento al capitale economico:

- Mercato: fatturato per prodotti realizzati e servizi erogati.

La selezione dei prodotti da immettere o mantenere sul mercato non può derivare matematicamente dalla sua immediata redditività; Spesso sono altri elementi che rendono un prodotto / servizio importante, come ad esempio quello di rispondere a bisogni specifici di particolari fasce di popolazione che, in altri modi, non verrebbero soddisfatti (si pensi ai prodotti alimentari senza componenti suine per persone di religione musulmana).

E' chiaro quindi come il senso e il rapporto dell'azienda con il mercato non debbano esaurirsi nelle capacità reddituali dei prodotti (fatturato aziendale), in quanto l'impresa è un soggetto del mercato, quale sfondo e luogo di incontro con gli interlocutori della vita produttiva, chiamata ad essere soggetto attivo e costruttore del mercato, per connotarlo con la sua identità e i suoi valori, i suoi bisogni e le sue idee, per cambiare le regole che non funzionano ed importare logiche in cui tutte le forme di valore trovino posto²⁴.

- Creazione di posti di lavoro.

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

- L'impresa: redditività.

Gli elementi influenti sulla redditività del lavoro possono essere di varia tipologia, ma tendono ad essere riferiti ai lavoratori, come ad esempio:
. Età dei lavoratori

²⁴ E. GOLIN, G. PAROLIN, (2003) *Per un'impresa a più dimensioni – strategie e bilancio secondo il metodo RainbowScore*, Roma, Città Nuova Editrice, pag. 41

- . professionalità e competenza
- . imprenditività e responsabilità
- . motivazione
- . condizione extra professionale
- . tipologia di strumenti a disposizione
- . ambiente e contesto lavorativo
- . altro
- I dipendenti: retribuzione del lavoro

Nel rispetto delle norme di tipo contrattuale a livello nazionale, la politica delle retribuzioni di un'azienda costituisce una cartina al tornasole delle scelte di fondo e dell'identità aziendale; Vanno in particolare considerati, all'interno di questa dimensione, indicatori relativi non solo al compenso finale, ma a tutti quegli elementi, che esprimono lo stile di trattamento del personale (bonus, incentivi, o gradini di avanzamento carriera).

- Proprietari e azionisti: utili conseguiti e condivisione di risorse.

Il tema della condivisione delle risorse è legato anche alla dinamica fiduciaria messa in atto nell'ambiente lavorativo, in quanto spesso all'interno delle imprese esistono e si muovono parallelamente due culture economiche, quella dell'economia di mercato e l'economia del dono. Ma, quando in azienda viene fatto spazio, in modo intenzionale, all'economia del dono, la relazione tra le parti cresce, si rinforza la capacità di collaborazione tra le persone, migliorano l'efficacia e l'efficienza lavorativa. Ed un'autentica relazione di dono, viene dalla libera e condivisa scelta e partecipazione dei soggetti.²⁵

- Solidarietà interna ed esterna all'azienda: scambi e doni nella comunità di lavoro.

²⁵ E. GOLIN, G. PAROLIN, (2003) *Per un'impresa a più dimensioni – strategie e bilancio secondo il metodo RainbowScore*, Roma, Città Nuova Editrice, pag. 43

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

- La ripartizione del valore aggiunto

Il valore aggiunto rappresenta quella grandezza che viene aggiunta al valore dei consumi per effetto dell'attività aziendale di trasformazione dei fattori produttivi. Essendo i fattori produttivi facenti capo a diversi attori sociali (clienti, fornitori, personale, finanziatori, P.A., azionisti), in tal modo viene esplicitata anche in senso economico la valenza sociale dell'impresa. Inoltre lo schema a valore aggiunto mostra come lo stesso profitto, indicatore sintetico del risultato aziendale, sia frutto non solo dell'andamento del mercato ma pure della strategia di ripartizione del valore aggiunto fra i diversi interlocutori coinvolgendo gli stessi nella strategia d'impresa.²⁶

Capitale relazionale

Ogni impresa interagisce con l'esterno scambiando beni e informazioni di varia natura; Ebbene secondo il modello RainbowScore il capitale relazionale di un'azienda è rappresentato dall'insieme strutturato e non strutturato di rapporti, relazioni, e collaborazioni con l'esterno.

²⁶ E. GOLIN, G. PAROLIN, (2003) *Per un'impresa a più dimensioni – strategie e bilancio secondo il metodo RainbowScore*, Roma, Città Nuova Editrice, pagg. 41-52

Tali scambi generano relazioni solitamente stabili nel tempo o comunque non caratterizzate da occasionalità. Possiamo dividere il capitale relazionale in tre forme:

- capitale relazionale diretto, necessario agli scambi monetari dell'impresa (es. partecipazione ad una fiera);
- capitale relazionale indiretto, ovvero quelle relazioni che accrescono la reputazione (es. una donazione alla comunità);
- beni relazionali, cioè quel contenuto che guarda esclusivamente alle persone in quanto tali, quindi svincolato dall'immediato interesse economico (es. l'amicizia che si sviluppa tra colleghi).²⁷

Il valore economico esplicitato dal capitale relazionale viene quantificato attraverso l'analisi di indicatori di volta in volta diversi:

- Il cliente è fondamentale, in quanto viene attivato come interlocutore e protagonista dell'attività produttiva, al punto di permettere di individuare gli indicatori di soddisfazione di diverse tipologie di clientela; Ciò comporta l'analisi della customer satisfaction secondo forme e contenuti centrati non solo sul gradimento del prodotto finale, quanto sulla percezione del valore e del significato dell'attività aziendale.

Gli indicatori potranno quindi essere di varia natura:

- Valutazione della qualità del prodotto e della qualità 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.
- Per quanto riguarda fornitori e aziende partner, è possibile instaurare una vera e propria rete di partnership , e con loro stessi si può arrivare a condividere

²⁷ E. GOLIN, G. PAROLIN, (2003) *Per un'impresa a più dimensioni – strategie e bilancio secondo il metodo RainbowScore*, Roma, Città Nuova Editrice, pag. 56

strategie di sviluppo, nonché a costruire sistemi di collaborazione strutturale, oltre ai servizi erogati mutuamente (Es. consorzi etc.)

- La relazione con la comunità locale e la società civile è molto importante, quanto meno per il rispetto di standard e normative che ne regolamentano la vita economica.

Gli elementi per il riconoscimento di questa componente del capitale relazionale sono:

- Capacità di ascolto e recepimento dei bisogni e delle risorse locali. Infatti dalla conoscenza del contesto possono nascere occasioni di sviluppo del business;
- Assunzione di un ruolo attivo e aperto al territorio quale partecipazione ad eventi della comunità locale, opportunità di tipo promozionale, e condivisione delle proprie risorse. Da questi segnali è possibile tessere una rete di fiducia e stima da parte della popolazione e dei suoi rappresentanti istituzionali;
- Partecipazione ad attività di iniziativa civile (petizioni, richieste, proposte alla P.A. per il miglioramento di situazioni logistiche o strutturali), o culturale (diffusione della cultura d'impresa presso scuole o associazioni)²⁸

Cultura Aziendale

Attraverso la cultura aziendale, un'impresa esprime la dimensione più profonda e meno esplicita della sua identità, anche al di là della dichiarazione di vision e mission.

Come ogni identità, è frutto dell'insieme del patrimonio originario (idee, sogni, valori e orientamenti etici) in interazione con il contesto ambientale (dal punto di vista sociale,

²⁸ E. GOLIN, G. PAROLIN, (2003) *Per un'impresa a più dimensioni – strategie e bilancio secondo il metodo RainbowScore*, Roma, Città Nuova Editrice, pag. 60

umano, professionale, normativo e ambientale) mediante una serie di processi relazionali.

Consiste, in pratica, nella deontologia dell'azienda, ed in quella serie di scelte, che pur coerenti con la mission di fondo, mutano nel tempo, esprimendo l'identità aziendale in modo diversamente maturo e consapevole.

Vanno quindi considerate, in tale ambito, anche le scelte di "etica" coerenti con l'identità aziendale, come ad esempio potrebbe essere l'adesione a forme di finanza etica, oppure il rifiuto di alcune condizioni "non etiche" (tangenti, raccomandazioni, lavoro nero etc.).

Sono state quindi studiate alcune tappe che aiutano ad esplicitare la cultura aziendale:

- Definizione della cultura d'impresa, attraverso la diffusione chiara ed articolata dei principi e dei valori guida, corrispondenti ad un ritorno alle radici e alle motivazioni di avvio dell'impresa;
- Ricerca di modalità per la traduzione in prassi gestionali degli stessi valori esplicitati, attraverso la definizione di regole e condizioni di permanenza nel mercato;
- Condivisione dei principi con tutto il personale, a partire dai manager, il cui ruolo chiave sta nel farsi portatori e garanti di quei valori mantenuti e agiti operativamente con e da tutti i lavoratori.

A tal proposito, il pacchetto formativo *RainbowTraining*, previsto dal modello *RainbowScore*, è un programma formativo per l'armonizzazione dei valori personali con quelli dell'organizzazione di appartenenza, un'opportunità per scoprire modalità di miglioramento dell'efficacia personale e organizzativa. L'idea cardine di *RainbowTraining* è di portare ad unitarietà ed armonia la dimensione esistenziale e quella professionale, utilizzando la metafora dei sette colori dell'arcobaleno. Il programma infatti si costituisce di un percorso di gruppo su sette aspetti chiave della vita lavorativa, nel quale ciascun partecipante va ad esplicitare valori e obiettivi

personali, per confrontarli e sintonizzarli con vision e mission aziendali, mediante la costruzione di piani di azione operativi.²⁹

Qualità Sociale ed Ambientale

Questo tema esprime l'insieme delle condizioni che trasmettono senso di benessere all'interno dell'azienda.

Tali elementi sono collegati alla tutela della salute dei lavoratori, alla loro sicurezza, ma anche alla salute psicofisica e al benessere emotivo in relazione a quello che si definisce clima aziendale, sino all'apertura alla salute, in senso lato, della società civile rispetto all'impatto ambientale della produzione aziendale.

- Per quanto riguarda la sicurezza sul lavoro, si evidenzia che spesso c'è scarsa diffusione della cultura della sicurezza nelle aziende, non solo nella prevenzione degli infortuni, ma anche nell'attenzione e nella promozione della salute degli stakeholder. Infatti la cultura della sicurezza si compone di:
 - attenzione e tutela della salute dei lavoratori dal punto di vista delle condizioni di lavoro (orari, ritmi, ambienti di lavoro);
 - cura della sicurezza nel contesto produttivo (strumentazione meccanica e automatizzata, materiali dannosi alla salute, sistemi protettivi, azioni di supporto preventive);
 - cura della salute psicofisica dei lavoratori (pausa pranzo, utilizzo degli straordinari);
 - attenzione alla differenza di genere, ossia affidamento di lavoro fisicamente sostenibile dalle donne, tutela in condizioni di gravidanza o allattamento;

²⁹ E. GOLIN, G. PAROLIN, (2003) *Per un'impresa a più dimensioni – strategie e bilancio secondo il metodo RainbowScore*, Roma, Città Nuova Editrice, pagg. 66-71

- cura della salute dei consumatori (prodotti e modalità produttive non nocive né inquinanti);
- flessibilità rispetto all'orario di lavoro dei dipendenti, condivisione di carichi straordinari e loro temporaneità, disponibilità alla concessione del part-time.
- I principali costituenti del clima aziendale sono:
 - Qualità delle relazioni tra i colleghi;
 - Qualità delle 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.

L'indagine può avvenire mediante la somministrazione di questionari, e l'intervista a singoli o a gruppi di dipendenti, oppure mediante la somministrazione di questionari e colloqui / interviste individuali a manager e dirigenza, in quanto direttamente responsabili dell'attivazione delle dinamiche aziendali.

- Il tema dell'impatto ambientale ci dice che il ruolo dell'impresa, ed in particolare di quelle che si trovano ad impattare con l'ambiente, è quello di ricercare e percorrere strade di crescita che non necessariamente richiedano di degradare il contesto naturale; Ciò anche indipendentemente dal fatto che le leggi locali lo prevedano, facendo propri principi precauzionali, piuttosto che riparatori, nell'ottica di dimostrare la possibilità di salvaguardare e migliorare l'ambiente in cui si opera.³⁰

³⁰ E. GOLIN, G. PAROLIN, (2003) *Per un'impresa a più dimensioni – strategie e bilancio secondo il metodo RainbowScore*, Roma, Città Nuova Editrice, pag. 86

Si tratta di coinvolgere tutta la struttura aziendale in una dimensione di impegno e di coscienza ecologica, andando ad incidere sui comportamenti dei singoli operatori, per costruire un vero e proprio sistema di gestione ambientale nel quale siano chiari gli obiettivi e le responsabilità, le procedure e le risorse utilizzabili per rendere concreta la scelta di uno sviluppo aziendale davvero sostenibile.

Capitale umano: strutture e immagine aziendale

Questa componente considera il valore aggiunto che la comunità di lavoro nella sua organizzazione formale ed informale, così come nell'impatto con l'esterno, porta all'attività d'impresa. E' pertanto una dimensione la cui analisi è solo in parte quantitativa e fa prevalentemente riferimento a processi dinamici e intenzionali.

Gli elementi costitutivi di tale aspetto sono:

- Organizzazione aziendale: ossia l'insieme tangibile delle strutture e delle attività che definiscono la modalità di immagine dell'azienda, anche all'esterno. Essa si esplicita a sua volta su due dimensioni, l'infrastruttura (locali, conoscenze, risorse umane) e processi (modalità di funzionamento e relazione all'interno e tra i componenti dell'infrastruttura);
- Composizione della comunità di lavoro: dà l'idea della tipologia di indicatori che rilevano la qualità dell'ambiente sociale attivato in azienda. L'idea di una comunità di lavoro focalizza il ruolo del capitale umano come risorsa strategica dell'azienda; infatti, l'equilibrio stesso dell'azienda si basa sulla dimensione comunitaria, che è l'insieme di regole non scritte relative al dono, alla reciprocità, al riconoscimento simbolico.
- Sedi e uffici aziendali: spesso rappresentano il primo contatto con la clientela, e quindi biglietto da visita. E' necessario che si caratterizzi per accoglienza, ordine, funzionalità, possibilità di essere personalizzato, vivacità, e si potrebbe ancora continuare; in questo ambito sono varie le stimolazioni e le esperienze

che la ricerca architettonica , propone per migliorare la qualità della vita (risparmio energetico, massimo sfruttamento luce naturale etc.).

- Immagine aziendale: è ciò che ogni azienda decide di esprimere di sé all'esterno, ma anche di quello che viene dall'esterno percepito su di essa; Può essere intaccata positivamente o negativamente dagli stessi comportamenti aziendali di lavoratori, manager e dirigenti.

Formazione ed innovazione

Il patrimonio aziendale non è formato solamente dal capitale economico, ma si compone di conoscenza, know-how delle persone che compongono l'impresa.

Tale aspetto fa riferimento al valore correlato alla conoscenza, e in modo specifico alle modalità di sviluppare, migliorare e innovare questa dimensione patrimoniale; spesso le imprese dimostrano di non riuscire a sostenere i costi di formazione del proprio personale, con il rischio di rendere più difficile reperire lavoratori adeguatamente professionalizzati e formati, o in grado di essere tali.

La diffusione di una certa consapevolezza del valore del proprio patrimonio conoscitivo, tecnologico e umano può connotare l'attività dei diversi ruoli aziendali nell'ottica di promuovere e aumentare il valore di quello che possiamo identificare come capitale intellettuale d'impresa.³¹

Comunicazione e coinvolgimento

E' Costituita da tutte le azioni intenzionali che garantiscono la circolarità delle informazioni in azienda, e include anche i processi di comunicazione esterna delle proprie attività ed iniziative d'impresa.

³¹ E. GOLIN, G. PAROLIN, (2003) *Per un'impresa a più dimensioni – strategie e bilancio secondo il metodo RainbowScore*, Roma, Città Nuova Editrice, pag. 104

Un partecipazione fatta in questo modo diviene reciproca e genera a sua volta:

- Partecipazione dei soci e dei lavoratori alla vita dell'azienda: se ciò diventa cultura, può essere strategia chiave in un assetto di mercato che chiede di superare le tradizionali dinamiche di scambio contrattuale e apre la conoscenza degli obiettivi aziendali anche a ruoli produttivi o comunque operativi;
- Dialogo interno: L'equiparazione di dirigenti e dipendenti, e la comunicazione nella quotidiana attività lavorativa costituisce non solo uno strumento di relazione e socializzazione, ma ha valore produttivo in quanto permette il coordinamento tra le azioni dei singoli operatori, apportando capacità di collaborazione, maggiore velocità nella risoluzione dei problemi (problem solving), miglioramento delle performance individuali e di gruppo grazie alla sedimentazione di un capitale conoscitivo di tecniche ed esperienze che potrà essere condiviso e sarà poi riutilizzabile;
- Comunicazione esterna: tale dimensione consiste in campagne promozionali ed in tutte le occasioni in cui l'azienda ha la possibilità di parlare di sé all'esterno, per farsi conoscere.

Ciò assume rilevanza quando non solo i proprietari ed i dirigenti sono chiamati a questo ruolo, ma anche managers e lavoratori vengono coinvolti in base alle loro possibilità e competenze.³²

³² E. GOLIN, G. PAROLIN, (2003) *Per un'impresa a più dimensioni – strategie e bilancio secondo il metodo RainbowScore*, Roma, Città Nuova Editrice, pag. 115-119

III. IL CASO CONSORZIO TASSANO

Oggi giorno le imprese che aderiscono all'Economia di Comunione sono all'incirca 820. Tali imprese sono quasi tutte diverse tra loro per caratteristiche strutturali, per settore in cui agiscono, per natura e portata delle attività che svolgono. Tutte però sono accomunate da un unico stile di gestione caratterizzato dalla comunione ed orientato alla persona.

Tipicamente le aziende di EdC sono aziende "Profit", ma c'è da dire che nel progetto non mancano esperienze di aziende "non-profit".

Riportiamo in seguito il caso del "Consorzio Roberto Tassano", consorzio di cooperative sociali, avente la propria sede principale a Sestri Levante (GE).

3.1. La storia

Prima del 1989, due amici, Giacomo Linaro e Piero Cattani, sono titolari di una piccola ma ben avviata azienda di riparazione elettrodomestici nel comune di Sestri Levante.

Entrambi avvertono un senso di insoddisfazione, fino a comprendere che ciò dipendeva da un forte desiderio di impegnarsi concretamente a favore delle persone che vivono in situazioni di disagio, dalle quali sono circondati.

Così, insieme ad altri 24 amici decidono di trasformare la loro attività in una cooperativa, la "Cooperativa Sociale Roberto Tassano", dal nome di un giovane amico infermiere, tra i primi sostenitori del progetto, morto improvvisamente in quei giorni.

La Cooperativa nasce con l'obiettivo principale di offrire opportunità di lavoro soprattutto ad emarginati, disagiati sociali, disoccupati, handicappati.

I primi cinque posti di lavoro arrivano grazie ad un appalto per il trasporto di pasti agli ospedali di due paesi vicini; non avendo mezzi idonei si adattano i furgoni usati per la

riparazione degli elettrodomestici, rendendoli a norma di legge, e si mettono in campo le auto usate per continuare a riparare le lavatrici.

A catena pervengono altri lavori: gestione dei posteggi estivi, elaborazione di pratiche per il condono edilizio ed inventari per i comuni, e tutto ciò contribuiva a creare nuova occupazione.

La Cooperativa collabora intanto ad un progetto di solidarietà con la Caritas di Chiavari, che offre la possibilità di gestire una casa per l'accoglienza di ragazzi abbandonati; Oltre alla Coop. Tassano, a quel progetto partecipavano anche altre aggregazioni Cattoliche, e per la prima volta ci si ritrovava a discutere (anche in modo abbastanza animato) sul come lavorare per portare avanti il progetto.

In quella circostanza Giacomo Linaro, dopo essersi consultato con gli amici soci, comunicò la decisione di rinunciare al progetto, mettendo a disposizione le proprie risorse per aiutare gli altri a realizzare il loro. Dopo alcuni giorni, grazie a quell'esperienza di rinuncia, venne inaspettatamente offerta la gestione di una casa di riposo per anziani in una struttura appena ultimata dalla Diocesi.

Questa esperienza risulterà particolarmente importante nel dare l'impronta allo stile di lavoro nella Cooperativa.

I primi tempi della Cooperativa sono pieni di difficoltà, e pian piano l'esposizione debitoria nei confronti delle banche arriva a 150 milioni di vecchie lire; Il debito spaventa tutti, ed il primo pensiero è quello di chiudere la Cooperativa, ma da un attento esame dei conti da parte di persone esperte, vien fuori che la Società è sana, e che c'è solo un problema di sottocapitalizzazione, legato all'avviamento delle attività.

Nel 1991 nasce il progetto dell'Economia di Comunione, ed i soci della Coop. Tassano avvertono subito che tale progetto è in piena sintonia con i loro obiettivi, perché estende la solidarietà a livello mondiale: decidono quindi di aderire subito ad esso.

Tutte le Cooperative costituenti il Consorzio Tassano hanno aderito alle "Linee per condurre un'impresa di Economia di Comunione" tracciate nel 1997 dal Bureau Internazionale di Economia e lavoro, ed all'atto di costituzione del Consorzio, tali linee sono state inserite nello statuto quale elemento qualificante dei suoi obiettivi.

Nel 1996, un gruppo di ragazze chiede al Consorzio Tassano un aiuto per realizzare una loro idea imprenditoriale, come educatrici. Il Consorzio offre loro la disponibilità di consulenza, introduzione sul territorio, di un ufficio, di una linea telefonica e di quant'altro serve per avviare una attività in assenza di sufficienti capitali. Le ragazze iniziano a lavorare duramente e senza stipendio. Oggi quelle ragazze hanno dato vita ad una realtà cooperativa con oltre 160 soci, ben avviata, sana e completamente autonoma dal punto di vista imprenditoriale.

Da questo avvenimento nasce la seconda formula segreta del gruppo Tassano e cioè la sua vocazione a funzionare da “Incubatore di Aziende”.

3.2. Il Consorzio Tassano oggi

Oggi il Consorzio conta 52 cooperative e 1200 occupati tra soci, lavoratori e dipendenti. La finalità sociale del Consorzio è quella di essere soggetto non solo coordinatore, ma promotore della nuova formula imprenditoriale, rappresentata dalle Cooperative di solidarietà sociale in cui i processi di integrazione al lavoro sono intesi come “terapia sociale”, finalizzata al recupero graduale dei soggetti svantaggiati e a conferire piena dignità alla persona.

Lo scopo primario del Consorzio è l’adesione all’Economia di Comunione, i cui principi fondamentali intendono favorire la concezione dell’agire economico, quale impegno ideativo ed operativo non solo utilitaristico, ma anche teso alla promozione integrale e solidale dell’uomo e della società, questo senza rinunciare ad essere un gruppo di aziende fortemente orientate al mercato.

Complessivamente l’attività del Consorzio si muove su processi di sviluppo organizzato che attengono a favorire una logica di integrazione reticolare in un contesto da sempre orientato a “generare imprese” e al contempo mantenere i singoli livelli d’identità delle imprese tali da garantire l’attuale flessibilità operativa.

Il Consorzio permette alle singole cooperative di consolidare la loro forza competitiva sul mercato, quale tramite contrattuale con gli interlocutori sociali esterni; Per far questo si avvale dei seguenti organi:

- Consiglio di Amministrazione
- Direzione generale
- Ufficio Coordinamento Cooperative Sociali Settore A
- Ufficio Coordinamento Cooperative Sociali Settore B³³
- Servizi Amministrativi e Contabili
- Tesoreria
- Sistemi informatici
- Centro studi, progettazione e formazione

A sua volta opera in 4 settori:³⁴

- Settore produttivo
- Settore socio – assistenziale
- Settore amministrativo
- Settore del turismo sociale

Tabella 3 - Attività nel Settore Produttivo

| COOPERATIVE | ATTIVITA' SVOLTA |
|--------------------|---|
| Coop. Il Giglio | Manifattura attrezzature subacquee Manifattura cinture di salvataggio |
| Coop. E. Sala | Assemblaggio componenti impianti elettrici Assemblaggio raccordi Assemblaggio tubi e valvole Assistenza e riparazione elettrodomestici |

³³ Da quanto stabilito dalla legge 381/91 che disciplina le cooperative sociali, nell'art. 1 vengono stabilite le seguenti tipologie: **Cooperative di tipo A** destinate alla gestione di servizi socio – sanitari ed educativi; **Cooperative di tipo B** destinate a svolgere attività produttive finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate.

³⁴ I dati che seguono sono riportati nel sito internet del consorzio Tassano: www.consorziotassano.it

| | |
|-------------------------|--|
| Coop. Il Pellicano | Assemblaggio sacchetti per pinne Assemblaggio raccordi per tubi |
| Coop. Grafiche Fassicom | Editoria Lito – tipografia Legatoria Grafica aziendale |

Tabella 4 - Attività Settore Socio – Assistenziale

| COOPERATIVE | ATTIVITA' SVOLTA |
|------------------------------|--|
| Coop. R. Tassano | Gestione residenze protette per anziani |
| Coop. Il Ponte | Gestione residenze protette per anziani Gestione servizi socio – assistenziali in convenzione |
| Coop. Il sentiero di Arianna | Servizi socio – educativi ed assistenziali Animazione pedagogica Servizio di gestione del tempo libero per bambini Educazione sostegno handicap emarginazione e disagio Informazioni orientamento |
| Coop. Villa Mater Gratiae | Gestione servizi socio – assistenziali in convenzione Gestione poliambulatorio e presidio di riabilitazione |
| Coop. Spes | Servizi socio – sanitari in convenzione Personale OSA (operatore socio assistenziale) |
| Coop. Padre Semeria | Gestione residenze protette per anziani Gestione servizi socio – assistenziali in convenzione Centro residenziale per ferie |
| Coop. Tony Daga | Servizi socio – assistenziali e sanitari |
| Coop. Liguria servizi medici | Servizi medici |

Tabella 5 - Attività Settore Amministrativo

| | |
|----------------|--|
| Consorzio Alpe | Centro servizi amministrativi, contabilità e paghe |
|----------------|--|

Tabella 6 - Attività Settore del turismo sociale

| COOPERATIVE | ATTIVITA' SVOLTA |
|--------------------|-------------------------------|
| Coop. Chiara Luce | Casa per ferie e ristorazione |
| Coop. Alma Pace | Casa per ferie e ristorazione |

Inoltre vi sono due consorzi collegati:

il Consorzio Campo del Vescovo e il consorzio Gianellinrete che a loro volta gestiscono altre cooperative sia di tipo A che di tipo B, come il Consorzio Tassano.

L'area geografica in cui opera principalmente il Consorzio è quella del Tigullio occidentale, ma la sua attività si estende anche in alcune zone della Toscana e dell'Emilia Romagna.

In tutti questi anni la presenza del Consorzio ha garantito la progettazione e l'erogazione di una vasta gamma di servizi a beneficio della Comunità, arrivando a sviluppare e poi radicare relazioni con il territorio in cui opera; ma ciò è frutto anche di un lungo e paziente lavoro di dialogo, di rapporti, di reciproca sensibilità, che il Consorzio ha portato avanti in questi anni con le istituzioni pubbliche.

L'intera gamma di "Servizi territoriali"³⁵ sono, da un punto di vista economico, il settore meno rilevante, ma nonostante ciò sono molto importanti per la visibilità che di fatto danno alle attività del Consorzio, soprattutto in forza del fatto che vengono rivolti all'intera collettività e non solo alle persone disagiate.

Grazie alle dimostrazioni di competenza ed efficienza dimostrate negli anni il Consorzio ha acquisito una buona reputazione, testimoniata dal fatto che l'appartenenza di singole cooperative allo stesso ha agevolato l'avviarsi delle loro attività perché ha consentito di presentarsi ad istituzioni pubbliche e private con un'identità forte e riconosciuta.

³⁵ Comprendono l'assistenza domiciliare ad anziani e disabili, la gestione di mense scolastiche, l'animazione in centri estivi e case di riposo, la pulizia delle strade, la manutenzione dei giardini, il Centro Unico di Prenotazione ASL per esami clinici.

Alla domanda “Perché avete aderito al progetto dell’Economia di Comunione”?
Maurizio Cantamessa, A. D. del Consorzio Tassano ha risposto quanto segue:

“Il nostro impegno guarda al futuro ed a realtà più lontane, ma comincia nel presente e dai luoghi a noi più vicini. Vogliamo agire come cittadini responsabili, come lavoratori impegnati, come imprenditori che si mettono in relazione costruttiva con tutte le esperienze positive presenti sul territorio, per continuare a meritare fiducia, promuovere rapporti di reciprocità e portare avanti insieme progetti di solidarietà a favore delle persone socialmente disagiate”.

Conclusioni

Al termine di questo lavoro, credo di essere ancora più convinto che l'idea di un nuovo stile di gestione delle imprese, inserite perfettamente nelle dinamiche di mercato, e comunque competitive, è veramente una rivoluzione.

Secondo la teoria economica predominante sarebbe difficile conciliare la cultura alla base del progetto di EdC, improntata al "dare", che mette al centro la Persona, con modelli di impresa altamente competitivi che operano unicamente secondo le logiche del profitto usando la persona come mezzo - strumento per raggiungere il fine egoistico dell'arricchimento di pochi.

L'EdC nasce sì da un'intuizione di Chiara Lubich, fondatrice del Movimento dei Focolari, ma la sua breve storia ha dimostrato che è un progetto adatto e aperto a tutti quanti cercano nel lavoro la propria piena realizzazione della vita. La stessa Chiara Lubich affermava: "L'uomo è fatto ad immagine di Dio, che è Amore, e trova la propria realizzazione proprio nell'amare, nel dare. Questa esigenza è nel più profondo del suo essere, credente o non credente che egli sia."

Resta allora l'importanza di una scelta, spinta da una solida motivazione personale, dei principi e dei valori che sono alla base di questo progetto; Motivazione personale che può derivare sia da una dimensione Religiosa, sia da un senso etico - morale personale, sia dalle circostanze che possono presentarsi nel corso della vita di ogni uomo e di ogni imprenditore.

E solo contribuendo alla diffusione di una cultura del Dare si può sperare di migliorare un sistema economico globale ormai sempre più pericoloso ed in crisi.

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 orientate, dando vita forse ad una forma evoluta di Responsabilità sociale d'impresa.

Tali aziende predispongono un sistema di rendicontazione esterna che permette di evidenziare sia gli aspetti economico – finanziario – patrimoniale che quelli etico – sociali; tale sistema arriva a fornire attraverso prospetti quantitativi / descrittivo – qualitativi, ciò che all'interno dell'azienda si realizza.

Per questo ho voluto analizzare nel dettaglio la proposta del metodo adottato dalla Rainbow Consulting srl, azienda che opera nel settore della consulenza e della formazione del personale e che aderisce al progetto dell'Economia di Comunione.

Concludo con una risposta data dal Prof. Stefano Zamagni³⁶ alla domanda: “Qual'è secondo lei il messaggio dato oggi al mondo dall'Economia di Comunione?” La risposta: “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”³⁷

³⁶ Laureatosi nel 1966 in Economia e Commercio presso l'università Cattolica del Sacro Cuore (Milano), dal 1969 al 1973 si è specializzato all'Università di Oxford (UK) presso il Linacre College. E' docente ordinario di Economia Politica all'Università di Bologna (Facoltà di Economia), Docente 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.

³⁷ Fonte dell'intervista: www.edc-online.org/it/x_zamagni-intervista.htm

BIBLIOGRAFIA

AMARTYA K. SEN (2002), *Etica ed Economia*, Editori Laterza, Roma

AMARTYA SEN (1999), *Lo sviluppo è libertà*, Mondadori, Milano

BAGLIONI G. (2001), *Lavoro e decisioni di impresa*, Il Mulino, Bologna

BRUNI L. (2004), *L'economia la felicità e gli altri – un'indagine su beni e benessere*, Città Nuova Editrice, Roma

BRUNI L. (2006), *Il prezzo della gratuità*, Città Nuova Editrice, Roma

BRUNI L. (1999), *Verso una razionalità economica capace di comunione*, Nuova Umanità n. 126, pp. 641-666

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

BRUNI L. , PELLIGRA V. (2002), *Economia come impegno civile: Relazionalità, benessere ed economia di comunione*, Città Nuova Editrice, Roma

BURCKART H. (1999), *Sviluppo sostenibile e management*, in Nuova Umanità n. 126, pp. 667-687

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

CASTELLI F., *Perché si crea valore attraverso le persone*, in Ticonzero, Luglio 2001

CILLERAI L., *Il contributo dell'economia di comunione alla rivisitazione di alcune grandezze economiche dell'impresa*, in BRUNI L. PELLIGRA V. (2002), *Economia come impegno civile*, Città Nuova Editrice, Roma

CITTA' NUOVA, *Quindicinale del movimento dei Focolari*, Editrice della P.A.M.OM.

COMUZZI E. (2001), *Performance economico – finanziaria d'impresa e strumenti di misurazione*, Giappichelli, Torino

CORNO F. (1996), *Patrimonio intangibile e governo d'impresa*, EGEA, Milano

COSTABILE M. (2001), *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano

D'EGIDIO F. (2001), *Il bilancio dell'intangibile*, Franco Angeli, Milano

DI CIACCIO S. (2004), *Il fattore "relazioni interpersonali" – fondamento e risorsa per lo sviluppo economico*, Città Nuova Editrice, Roma

ECONOMIA DI COMUNIONE – UNA CULTURA NUOVA (Dic. 2007), *Periodico Quadrimestrale*, Editrice della P.A.M.OM., Roma

GOLIN E. – PAROLIN G. (2003), *Per un'impresa a più dimensioni. Strategie e bilancio secondo il metodo RainbowScore*, Città Nuova Editrice, Roma

GUI B. (2002), *Più che scambi incontri. La teoria economica alle prese con i fenomeni relazionali*, in Sacco P.L. – Zamagni S. (a cura di), *L'Economia di Comunione*, Città Nuova editrice, Roma

- KELLY K. (1999), *Nuove regole per un nuovo mondo*, Ponte alle Grazie , Milano
- LEVERING R. (2001), *Un gran bel posto in cui lavorare*, Sperling & Kupfer, Milano
- LUBICH C. (2001), *L'economia di comunione. Storia e profezia*, Citta Nuova Editrice, Roma
- LUBICH C. (1999), *L'Economia di Comunione. Dalla spiritualità dell'unità una proposta di agire economico*, in BRUNI L. (a cura di), *L'Economia di Comunione*, Città Nuova editrice, Roma
- MANZONE G., (2002), *La responsabilità dell'impresa*, Queriniana
- MOLTENI M., *Responsabilità sociale e performance d'impresa – per una sintesi socio competitiva*, Vita e pensiero, Milano
- MORAMARCO V. – BRUNI L. *L'economia di Comunione – verso un agire economico a misura di persona*, Vita e pensiero, Milano
- MOSS KANTER R. (1990), *Quando i giganti imparano a danzare*, Edizioni Olivares, Milano
- OLIVOTTO L., *Il sistema di controllo nella misurazione del valore per gli azionisti*, Bressanone, settembre 2001
- PELLIGRA V. , BRUNI L. , ZAMAGNI S. , CRIVELLI L., *Economia di Comunione – Cultura nuova “Quaderni di Economia di Comunione N.1”*, Città Nuova Editrice, Roma

POGGI A. (1998), *Pianificazione e controllo strategico in una logica di apprendimento dinamico*, Giuffrè, Milano

RONDINARA S. (1996), *L'ambiente dell'uomo – crisi ecologica e nuovo rapporto uomo – natura*, Città Nuova editrice, Roma

RUSCONI G., *Etica e impresa. Un'analisi economico – aziendale*, Clueb, Bologna

RUSCONI G., *Il Bilancio sociale – economia, etica e responsabilità dell'impresa*, Ediesse, Milano

SACCO P.L. – ZAMAGNI S., (2002) *Complessità relazionale e comportamento economico – materiale per un nuovo paradigma di razionalità*, Il Mulino, Bologna

STEWART T.A. (1997), *Il capitale intellettuale – la nuova ricchezza*, Ponte alle Grazie, Milano

TARCHI P., *Etica del profitto e responsabilità sociale dell'impresa*, Città Nuova editrice, Roma

ZAMAGNI S. (2007), *L'economia del bene comune*, Città Nuova Editrice, Roma

ZAMAGNI S. – BRUNI L. (2004), *Economia civile*, Il Mulino, Bologna

ZAMAGNI S. – SACCO P.L. (2002), *Complessità relazionale e comportamento economico – materiale per un nuovo paradigma di razionalità*, Il Mulino, Bologna

ZANGHI' G.M. (2003), *Il pensare come amore. Verso un nuovo paradigma culturale*. Nuova Umanità n. 145, pp. 1-19

SITOGRAFIA:

www.bilanciosociale.it

www.edc-online.org

www.consorziotassano.it

www.edicspa.com

www.focolare.org

www.loppiano.it/newsite