



**Seconda Università degli Studi di Napoli**

**FACOLTA' DI ECONOMIA**

**Corso di laurea in**

**ECONOMIA AZIENDALE**

**TESI DI LAUREA  
IN**

**Economia e gestione delle imprese pubbliche e delle  
organizzazioni no profit**

**Profili gestionali delle imprese aderenti  
all'Economia di Comunione**

**RELATORE:**  
Ch. mo Prof.  
Mario SORRENTINO

**CANDIDATO:**  
Nives Della Valle  
Mat.: 812/2848

**ANNO ACCADEMICO 2010-2011**

## INDICE GENERALE

INTRODUZIONE.....	p. 4
<b>1. Economia e relazionalità .....</b>	<b>p. 6</b>
1.1. Verso un'economia capace di felicità.....	p. 6
1.2. Organizzazioni a movente ideale .....	p. 8
1.2.1. Il valore civile della protesta .....	p. 9
1.2.2. La massa critica.....	p. 11
1.2.3. La lealtà.....	p. 14
1.3. Efficacia delle motivazioni ideali.....	p. 14
1.4. Dalla I- rationality alla We – rationality.....	p. 16
<b>2. La proposta dell'Economia di Comunione.....</b>	<b>p. 18</b>
2.1. Il progetto dell'Economia di Comunione: definizioni e implicazioni...p.	18
2.2. Le fondamenta dell'Economia di Comunione.....	p. 19
2.3. Il gioco della comunione.....	p. 22
2.4. Un nuovo modo di intendere il mercato e l'impresa.....	p. 25
2.4.1. Economia moderna, mercato e impresa.....	p. 26
2.4.2. Il primato della comunione.....	p.29
<b>3. Le imprese EdC.....</b>	<b>p. 31</b>
3.1. L'impresa come luogo di comunione.....	p. 31
3.1.1. Il polo industriale.....	p. 35
3.2. La ripartizione degli utili.....	p. 36
3.3. Il lavoratore e l'indigente: gli attori dell'Economia di Comunione.....	p. 39
3.4. Gli investimenti immateriali.....	p. 41

<b>4. Profili gestionali innovativi nelle imprese EdC.....</b>	<b>p. 44</b>
4.1. Linee guida per condurre un'impresa EdC.....	p. 44
4.2. Teoria degli stakeholder e creazione di valore multidimensionale.....	p. 48
4.3. Il metodo RainbowScore®.....	p. 52
4.4. Il caso della E. di C. Spa.....	p. 54
4.4.1. La mission di E. di C. Spa.....	p. 55
4.4.2. L'oggetto sociale.....	p. 56
4.4.3. Il fondo di solidarietà.....	p. 57
4.4.4. La governance di E. di C. Spa.....	p. 61
4.4.5. La formazione di E. di C. Spa.....	p. 63
Appendice“Il metodoRainbowScore®” .....	p. 64
Conclusioni .....	p. 88
Bibliografia .....	p. 89

## INTRODUZIONE

Nell'attuale contesto storico emergono due visioni che concepiscono il rapporto tra la sfera economica, cioè il mercato, e la sfera sociale, cioè la solidarietà. Una prima identifica nell'estensione dei mercati e nella logica dell'efficienza la soluzione a tutti i mali sociali. Secondo essa il sociale è distinto dal meccanismo di mercato, inteso come eticamente e socialmente neutrale. Una seconda, invece, concepisce il mercato come luogo di sfruttamento e sopraffazione del debole sul forte. Secondo essa è necessario proteggere la società dal mercato e dalle imprese, giacché l'avanzare dei mercati distrugge i rapporti umani ovvero il capitale sociale indispensabile per la convivenza umana.

L'elaborazione del progetto dell'Economia di Comunione si identifica come alternativa alle visioni dominanti. Esso propone di introdurre l'esperienza della comunione nella logica economica, rappresentata, in tal caso, da più dimensioni. L'efficienza, quale cardine garante della sopravvivenza di ogni operatore economico, è affiancata da altre dimensioni da sempre considerate estranee all'attività economica. Dimensioni quali il dono, contrapposto all'egoistico avere, dell'amore verso l'altro, contrapposto allo sfruttamento, della gratuità, contrapposta al puro tornaconto interessato, e della comunione, contrapposta alla condizione passiva di mero ricevente, si innescano in un ciclo iterativo che plasma uno stile gestionale centralizzante l'uomo inteso come persona.

Nel corso del primo capitolo ci si soffermerà sul rapporto tra economia e felicità, introducendo il concetto di "relazione". Emergerà una tipologia di organizzazione a movente ideale, movente intorno a cui ruota l'intera identità dell'organizzazione. Tuttavia, le motivazioni ideali sono artefici anche di un'efficacia economica, ovvero una maggiore spinta all'intraprendenza e alla competitività, e di un'efficacia sociale e privata. Le motivazioni ideali e le relazioni centralizzanti la persona costituiscono la chiara adesione da parte dell'organizzazione alla dimensione dell'etica. Un'adesione simile impone, però, un approccio diverso rispetto a quello individualistico, che sarà, quindi, superato attraverso una visione dell'azione individuale inserita in un agire comune, ovvero l'approccio della razionalità del noi.

Il progetto dell'Economia di Comunione, particolarmente delineato nel secondo capitolo, sulla scia di diffuse argomentazioni volte ad introdurre nella letteratura economica espressioni quali *commitment*, capitale sociale, altruismo e

reciprocità, si identifica come un nuovo principio organizzativo capace di innescare processi di solidarietà. Secondo la teoria dei giochi, l'agente economico razionalmente preferirà sempre la più opportunistica delle sue alternative, innescando quel dilemma del prigioniero caratterizzato dall'impossibilità di conseguire il beneficio individuale, ma anche collettivo. Introducendo l'ottica della comunione, in cui l'altro non è visto come ostacolo ma come input per realizzarsi come persona attraverso la relazione, è possibile, invece, conseguire l'equilibrio ottimale. In termini economici, un'impresa aderente al progetto dell'Economia di Comunione, mira a superare quella dicotomia impresa-mercato, dovuta ai rapporti verticali e gerarchici all'interno dell'organizzazione contrapposti ai rapporti orizzontali basati sul contratto realizzati nel mercato. Per farlo, si serve della logica della comunione vissuta a vari livelli nei rapporti d'impresa, con i poveri e con l'esterno.

Oggetto del terzo capitolo sarà l'impresa EdC. Essa è intesa come luogo di comunione tra chi è in possesso di beni e chi non ne dispone e nella quale si innescano atteggiamenti nuovi quali la limitazione dello scontro tra concorrenti grazie ai rapporti di collaborazione. Particolarmente interessante appare la figura del Polo Industriale, capace di moltiplicare le economie esterne positive. Cardine del progetto dell'Economia di Comunione è la ripartizione degli utili in tre terzi, destinati rispettivamente all'autofinanziamento, agli indigenti e alla formazione. L'indigente, però, non è visto come passivo destinatario dei benefici, ma come attore protagonista di una relazione che lo incentiva alla collaborazione e al personale miglioramento. La tripartizione degli utili emergerà contabilmente dall'accantonamento a riserve statutarie. Il maggior valore che si crea grazie ai rapporti di comunione, è quantizzabile in investimenti immateriali, quali i progetti di formazione, che saranno capitalizzati.

Nel quarto capitolo saranno delineate le linee guida per condurre un'impresa EdC, le quali forniscono un memorandum degli aspetti peculiari dello stile gestionale suddetto. In particolare, emerge la centralità dei rapporti con tutti gli stakeholder, in quanto input per la generazione del capitale immateriale a beneficio dell'intera impresa. Diverse metodologie e teorie, quali la Teoria degli Stakeholder e la Balanced Scorecard, hanno affrontato la possibilità di valutare il valore multidimensionale che prescinde dai tradizionali confini economici finanziari. Tra queste spicca il metodo RainbowScore®, particolarmente approfondito nell'appendice, che individua i contesti generativi del valore multidimensionale. Esso funge da strumento metodologico complementare per la definizione, programmazione e valutazione delle performance economiche ed etiche in sette macroaree aziendali. Per fornire un concreto esempio di un'impresa aderente al

progetto dell'Economia di Comunione, si analizzerà, al termine del quarto capitolo, il caso della E. di C. Spa.

## CAPITOLO I

### ECONOMIA E RELAZIONALITÀ

1.1. Verso un'economia capace di felicità. – 1.2. Organizzazioni a movente ideale. – 1.3. Efficacia delle motivazioni ideali. – 1.4. Dalla I - rationality alla We - rationality

#### 1.1. Verso un'economia capace di felicità

Negli ultimi decenni è emersa la necessità di introdurre nella scienza economica il tema della felicità, in quanto quest'ultima non coincide con il benessere atteso. L'economia è nata con lo scopo di accrescere la ricchezza delle nazioni, ma se quest'ultima incide negativamente sul benessere, appare opportuno introdurre nelle analisi economiche nuove componenti.

Per desumere i fondamenti del rapporto tra felicità ed economia, si consideri la funzione felicità (  $F$  ) che dipende direttamente dal reddito (  $I$  ) e direttamente dalle relazioni interpersonali genuine, o non strumentali, (  $R$  ).  $F = f ( I, R )$

La felicità aumenta all' aumentare del reddito (  $I$  ) solo se quest'ultimo non incide negativamente sulle relazioni interpersonali (  $R$  ), le quali a loro volta possono incidere negativamente sulla felicità.

Dall' "US National Survey's questionnaire", rilevato durante il periodo 1946-1990 intervistando circa 25000 cittadini americani sul loro livello di felicità, determinato dai parametri *molto felice*, *abbastanza felice*, *non felice*, è emerso che nelle società a reddito elevato l' infelicità è maggiore.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Alesina, Di Tella, MacCulloch, *Inequality and happiness: are Europeans and Americans different?*, "Journal of Public Economics", 88, 2004, pp. 2009-2042

Economisti come Putnam, Lane e Wright sostengono questa tesi. Le spiegazioni possibili a questo “paradosso della felicità” o andamento contrario a quello desiderato (ad aumenti di reddito corrispondono aumenti di felicità) sono diverse.

La spiegazione proposta da Frank fa riferimento all’ipotesi in cui la felicità dipenda dal *consumo relativo*, cioè da quanto il livello di reddito (o consumo) dell’individuo si discosta da quello degli altri a lui prossimi, e non dal consumo assoluto. La variabile I della funzione F, subirà una modifica, in quanto esprimerà il differenziale tra il reddito individuale e il reddito di riferimento in media.

$$F = f ( I - I_m, R ) ^ 2$$

Se il reddito di un individuo aumenta, ma quello dei suoi colleghi aumenta maggiormente, la sua felicità potrebbe diminuire. In un contesto riconducibile al dilemma del prigioniero, la ricerca dell’interesse personale ed egoistico genera una diminuzione della felicità generale oltre che individuale. La pesca, se non regolamentata, è permeata dalla continua ricerca del proprio benessere, che si concretizza con un’attività spropositata, la quale, in un’ottica di lungo periodo, sfocerà nella totale scomparsa dei pesci e, quindi, nella diminuzione della felicità generale.

“Il conflitto tra individuo e gruppo è una delle spiegazioni dello squilibrio negli attuali piani di consumo”.<sup>3</sup> Nei paesi a reddito elevato il consumo rappresenta l’unico mezzo per esprimere la propria posizione sociale. Il consumo viene definito *posizionale*. Si genera, così, una competizione alimentata solo dai beni. Per poter vincere la competizione, attraverso il consumo, l’individuo sarà sempre più invogliato a cercare attività lavorative che generino redditi sempre più elevati, ma, contemporaneamente e involontariamente, anche ripercussioni negative su altri aspetti della vita.

Un’ altra spiegazione del *paradosso della felicità* attinge al concetto di beni relazionali.

I beni relazionali, a differenza dei comuni beni scambiabili sul mercato, misurati da un prezzo, massimizzabili e controllabili, costituiscono un bene a sé. La relazione che si instaura tra gli individui costituisce un bene a sé.

---

<sup>2</sup> Bruni, L., (2004), “Per un’economia capace di felicità”. Spunti e riflessioni e provocazioni teoriche.

<sup>3</sup> Frank, R. (1999), *Luxury fever*, New York, p.158

Infatti è:

- *non strumentale*, contrapponendosi, così, alle relazioni che si instaurano tra un fornitore di servizi e cliente, strumentali ad accattivare quest'ultimo;
- gratuita;
- rivolta alla persona in quanto tale, alla sua identità.

Lane<sup>4</sup> ricollega il paradosso della felicità alla diminuzione dei rapporti interpersonali genuini nelle economie a reddito elevato.

Nussbaum<sup>5</sup> introduce nella variabile relazioni interpersonali ( R ) i *relational goods*. La funzione felicità F dipenderà, così, da un nuovo fattore influenzante. Essa può diminuire in seguito a una diminuzione del reddito ( I ) oppure in seguito a un effetto negativo sulle relazioni interpersonali ( R ) che potrebbe smorzare anche un eventuale effetto positivo del reddito. Nel caso in cui l'aumento del reddito riduca sempre più la qualità e la quantità delle relazioni interpersonali, l'effetto netto sulla funzione F felicità sarà negativo.

Il rapporto felicità-economia è crescente nelle società a reddito basso e decrescente in quelle a reddito elevato. Nelle prime, infatti, in seguito ad un aumento di reddito, l'individuo migliora anche le sue relazioni.

## 1.2. Le organizzazioni a movente ideale

In un contesto eterogeneo, qual è quello attuale, in cui emergono molteplici modelli organizzativi, particolarmente rilevanti sono le *organizzazioni a movente ideale* ( OMI ): organizzazioni riconducibili a modelli noti, come le imprese for profit, le associazioni, le ONG, le imprese sociali o le imprese aderenti al progetto dell' Economia di Comunione, ma peculiari per la mission o vocazione per cui si costituiscono, assimilabile alle motivazioni ideali intrinseche non strumentali, indipendenti dai risultati materiali che eventualmente generano.

---

<sup>4</sup> Lane, R. (2000), *Letters between a father and son*, Abacus, London

<sup>5</sup> Nussbaum, M. C. (1986), *The fragility of goodness: Luck and Ethics in Greek tragedy and Philosophy*, CUP, Cambridge



Nella definizione di OMI, attraverso una delimitazione residuale rispetto alle altre tipologie di organizzazioni, emerge una contrapposizione rispetto a queste ultime, per le quali lo scopo primario è il conseguimento di un profitto, le attività sono solo strumentali al raggiungimento del profitto e, quindi, non hanno valore intrinseco, non costituiscono il reale scopo sancito al momento della costituzione.

Le OMI, invece, si distinguono massimamente per l'attribuzione del valore centrale alla motivazione ideale inscritta nella mission che si lega esistenzialmente all'attività.

Movente e attività sono inscindibili, a differenza delle non OMI che riflettono, invece, il valore speculativo dell'immediato e semplicistico cambiamento d'attività quando non è più soddisfatta l'istanza della generazione del profitto.

In questa sede ci si propone di analizzare le tipiche dinamiche che si scatenano all'interno delle OMI in momenti peculiari del loro ciclo di vita, nella fattispecie, quando le motivazioni intrinseche, l'elemento identificativo di questo modello organizzativo, subiscono un deterioramento o una crisi. La logica potrebbe indurre ad affermare che tutte le organizzazioni umane si costituiscono in virtù di una motivazione, così da annoverare tra esse anche il profitto. A confutazione di tale ipotesi vi è l'assunto che le OMI, rispetto alle non OMI, si costituiscono in virtù di una motivazione *ideale*. Ruotando intorno alla motivazione stessa l'identità dell'attività che si svolge in un'OMI, una crisi motivazionale appare come momento decisivo e non semplicemente come degno di osservazione nelle non OMI. La crisi motivazionale in un'OMI produrrà effetti negativi anche sulla capacità competitiva e di sviluppo dell'organizzazione quando si fronteggia una domanda di mercato: la crisi motivazionale avrà effetti indiretti anche sui clienti. Gli effetti, poi, saranno tanto più consistenti quanto minore sarà la propensione all'ascolto della *voce* ( protesta ). In tale contesto vi sarà l' *exit* dei più motivati.

La crisi motivazionale potrà essere fronteggiata in presenza di una governance pluralista.

### 1.2.1 Il valore civile della protesta

Hirschman<sup>6</sup>, in un'ottica in cui l'analisi della concorrenza è prevalentemente basata sul prezzo, deduce la non sufficienza dei meccanismi di mercato laddove oggetto di analisi sia la concorrenza basata sulla qualità.

---

<sup>6</sup> A. Hirschman (1982), *Exit, voice and loyalty. Response to decline in firms, organizations and states*, Harvard University Press, Cambridge.

Nella prima competizione, basata sul prezzo, la domanda dei consumatori è espressa come funzione che lega la qualità e il prezzo di un bene. Se si riporta tale assunto nella seconda competizione, basata sulla qualità, si identifica un bene di qualità scadente espresso semplicemente in quantità inferiore rispetto al bene di qualità standard. La seconda competizione è, così, vista come un caso particolare della prima, ma non come genus distinto.

Hirschman confuta la tesi suddetta, di opinione diffusa degli economisti, delineando, invece, la peculiarità di entrambe le competizioni, così da individuare due generi distinti.

- Nella competizione basata sul prezzo, quando il prezzo aumenta, il primo exit è associato al *consumatore marginale*, cioè colui che possiede, rispetto agli altri, il prezzo di riserva ( il prezzo che è disposto a sostenere pur di non rinunciare a quel bene) inferiore: colui che stima in modo peggiore quel bene, il consumatore peggiore.

Gli economisti considerano il meccanismo basato sul prezzo come garante dell'efficienza del mercato, in quanto realizza una selezione dei consumatori migliori. Un' eventuale "protesta" dei clienti rallenterebbe l'efficiente funzionamento, mentre risulta congeniale l'immediato exit.

- Nella competizione basata sulla qualità, quando questa si deteriora, il primo exit è associato al consumatore migliore, a colui che attribuisce maggior valore al bene. Si verifica una situazione speculare alla competizione basata sul prezzo, in cui sono i soggetti migliori, i più attenti al valore del bene, che realizzano l'exit nel caso in cui non sia accolta la loro protesta (voice).

La teoria di Hirschman si applica alle dinamiche delle OMI, quando subentra una crisi motivazionale, in termini di qualità, dei dirigenti. Crisi che si realizza durante i ricambi generazionali dei dirigenti stessi. In un' ipotesi in cui i dirigenti sono i soci stessi:

- i dirigenti fondatori, i più attenti alla dimensione ideale, mettono in atto la loro protesta;
- i nuovi dirigenti considerano la protesta solo come un costo additivo e reputano conveniente non accoglierla;
- i soggetti migliori sono, così, costretti all'exit.

Questa sequenza può condurre un'OMI al suo epilogo. Vi saranno effetti indiretti sulla capacità di trattenere i clienti migliori, i più attenti alla qualità, in seguito al deterioramento delle motivazioni che contribuivano all'attribuzione ai beni stessi di un maggior valore sociale.

### 1.2.2. La massa critica

In un' OMI la presenza di un numero sufficiente di persone motivate genera effetti di spill-over sugli altri lavoratori che, imitando le prime, rendono migliore il loro output: la "cultura dell'organizzazione" creata dalle persone più motivate si estende, così, a tutti i membri in essa operanti.

Schelling<sup>7</sup> identifica nella "massa critica" il numero di persone motivate capace di azionare una reazione a catena.

Si supponga in un' OMI ci siano individui con diversi gradi di motivazioni intrinseche:<sup>8</sup>

1. lavoratori intrinsecamente motivati;
2. lavoratori non motivati intrinsecamente;
3. lavoratori abbastanza motivati intrinsecamente, ma condizionabili al punto tale di imitare i lavoratori di cui alla categoria 1. o 2., sulla base di quante persone riscontrino appartenere all'una o all'altra categoria.

Alla categoria 3. è necessario assegnare un *valore soglia* ( *threshold value* ), cioè il numero di persone necessario, appartenenti alla prima o alla seconda categoria, per attivare il condizionamento. Giacché ogni agente della categoria in questione possiede un valore soglia distinto, esiste una distribuzione di frequenza dei valori soglia e una distribuzione cumulata  $F(x)$ .

$F(x)$  rappresenta il numero di persone condizionate dalla categoria 1. o 2. e dipende direttamente dai valori soglia.

---

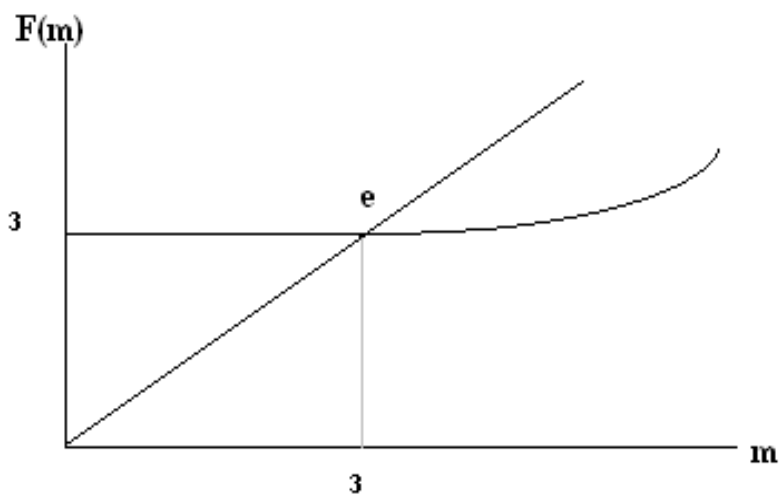
<sup>7</sup> T. Schelling (1979), *Micromotives and macrobehaviour*, Norton, W. W. & Company, Inc. New York.

<sup>8</sup> Bruni L., Smerilli A., (2006), *Organizzazioni e dinamica motivazionale. Contributi dalla teoria economica*, Nuova Umanità

Ci si concentri ora sulla reazione generata in riferimento al numero di persone condizionanti appartenenti alla prima categoria, cioè gli individui intrinsecamente motivati, detti  $m$ .

Per innescare la reazione è necessario raggiungere la condizione di equilibrio che si verifica quando  $F(m) = m$ , cioè quando il numero di persone che al tempo  $t$  sono motivate ( $m$ ) coincide con il numero di persone che al tempo  $t+1$  saranno motivate per effetto del condizionamento ( $F(m)$ ).

In termini grafici si riscontrano i punti d'equilibrio in corrispondenza dell'incrocio tra i valori della distribuzione cumulata e i valori della bisettrice.



Si consideri un'OMI in cui vi sono:

- 3 individui intrinsecamente motivati ( $m=3$ );
- 4 individui abbastanza motivati intrinsecamente;
- questi ultimi necessitano della presenza minima di 3 persone motivate per poter essere condizionati in modo da comportarsi come gli individui intrinsecamente motivati ( valore soglia =  $\min 3$  )

MEMBRI CONDIZIONABILI	VALORI SOGLIA
3	3
1	2

La condizione di equilibrio  $F(m) = m$  si verifica in corrispondenza di  $3 = 3$ , cioè dei 4 membri condizionabili almeno 3 saranno condizionati indirettamente dai 3 membri motivati appartenenti alla prima categoria, giacché il valore soglia è stato rispettato.

In un'OMI potranno riscontrarsi molteplici situazioni d'equilibrio:

- un'unica condizione d'equilibrio;
- condizioni d'equilibrio multiple: con la medesima distribuzione dei valori soglia, a seconda delle condizioni iniziali (maggiore o minore numero di persone motivate, maggiore o minore numero di persone non motivate, numero di persone condizionabili);
- nessuna condizione di equilibrio: esistono solo membri condizionabili e non esiste alcun membro condizionante.

Affinché in un' OMI di realizzi la condizione d'equilibrio è esistenzialmente necessaria la presenza dei membri appartenenti alla prima categoria (m).

In un'ipotesi di crisi motivazionale, per esempio in seguito al ricambio generazionale dei dirigenti, i fondatori motivati possono intraprendere l'opzione *exit* in assenza di ascolto della loro *voice*. Così, gli effetti sugli altri membri, gli imitatori appartenenti alla terza categoria, sono considerevoli. Nel caso peggiore non sarà più possibile raggiungere l'equilibrio, a causa dell'impossibilità di soddisfare una qualsiasi condizione imposta dai valori soglia degli imitatori, ormai gli unici membri presenti nell' OMI, insieme ai membri non motivati.

I membri motivati (m) sono i primi che minacciano l'*exit*, nonostante siano gli unici a non necessitare di condizionamenti per contribuire al clima dell'organizzazione, perché il livello di qualità ideale dell'OMI ha subito un deterioramento. L'OMI ha perso l'identità ideale originaria (per ipotesi per effetto del nuovo management) e il suo valore intrinseco non è considerato più sufficiente dagli stessi membri un tempo motivati per la cooperazione incondizionata. L'effetto estremo vedrà i membri precedentemente motivati divenire, così, parte integrante della categoria degli imitatori.

### 1.2.3. La lealtà

L'analisi di Hirschman estesa alle OMI identifica, quale unica soluzione, la *governance pluralista* e partecipativa, che dà ascolto alla voce ed evita l'opzione dell'exit.

- I nuovi manager non dovranno considerare la protesta come un costo, ma come un mezzo per conservare alto il livello di qualità, in termini di motivazione, dell' OMI;
- dal lato della domanda, è necessario che i clienti insoddisfatti per effetto del deterioramento della qualità, percepiscano la possibilità di esprimere la loro protesta. Si ristabilisce, così, la qualità originaria e si evita l'exit dei consumatori migliori. Tali clienti, che rinunciano alla certezza dell'exit e scommettono sull'incertezza del ristabilimento della qualità, sono definiti *leali*. La lealtà impedisce che il deterioramento diventi cumulativo.

La *governance pluralista* si espleta, così, come intreccio di *voice* ed *exit*, laddove l'innovazione, personificata nei nuovi manager, preserva l'identità originaria, e la lealtà proietta possibilità di recupero della qualità deteriorata.

### 1.3. Efficacia delle motivazioni ideali

Le OMI, tipiche imprese commerciali o industriali oppure associazioni, sono caratterizzate da un particolare stile economico innestato per la presenza delle motivazioni ideali. Uno stile economico che genera effetti economici direttamente individuabili nella società nel suo complesso, nella fattispecie effetti sociali, o indirettamente sui promotori, nella fattispecie effetti privati.

Più in generale si può delineare il principale effetto di cui un'OMI è artefice: la spinta all'intraprendenza. Esso si concretizza nella volontà di mettere in pratica nuove iniziative, in una maggiore competitività, in una maggiore varietà nei prodotti, in migliori condizioni per i consumatori, in maggiori opportunità per i lavoratori. È da tener presente, però, che, affinché le iniziative intraprese abbiano un meritato successo misurato in termini economici, non si deve assolutamente prescindere da un'attenta analisi della redditività.

Gli effetti sociali possono riscontrarsi in destinatari non individuati, ma ipotizzabili, e in altri, invece, ben delineati.

- I. Le iniziative che generano effetti sociali i cui benefici si riversano in destinatari non individuati, soggiacciono ad una logica diffusa di convenienza privata, laddove i benefici non sono riscontrabili all'interno dell'impresa, che, invece, ne sopporta soprattutto i costi.

Massimamente, ispirandosi a tale logica, le iniziative di questo genus non sono intraprese, nonostante in termini di convenienza sociale siano desiderabili. Le OMI, invece, decidono di intraprendere queste azioni, pur se in modo posposto ad un'analisi dei benefici generati in grado di superare i costi, coerentemente con la mission e l'identità ideale che la caratterizzano. Un' OMI, così, potrà, per esempio, astenersi dal ricorso a campagne pubblicitarie manipolative, producendo un effetto positivo sui consumatori che non sono indotti ad acquisti non corrispondenti alle loro esigenze, oppure potrà investire ingenti risorse per ridurre l'emissione di sostanze inquinanti oltre quanto già prescritto dalla legge, riportando benefici tangibili sull'ambiente e sulla popolazione circostante.

- II. Un' OMI potrà intraprendere delle iniziative i cui effetti sono riscontrabili in destinatari ben delineati adottando, per esempio, condizioni di pagamento favorevoli per il fornitore che non può ricorrere al credito, come spesso accade per le nuove iniziative imprenditoriali, così da instaurare un clima di fiducia.

Alcuni effetti sociali sono riconducibili alla dimensione relazionale della vita economica, in particolare ai beni relazionali che sono non misurabili, non contrattabili, non strumentali e influenzanti, con la variabile reddito, la funzione della felicità. Le relazioni interpersonali producono effetti positivi sull'impresa e su altri contesti. Nello specifico le relazioni basate sulla sincera collaborazione con le altre imprese, anche concorrenti, con i fornitori e con i clienti, generano un clima di reciproca fiducia e di apertura maggiore alle esigenze dei consumatori e della collettività.

Gli effetti privati, derivanti dal perseguimento di iniziative per realizzare uno scopo diverso da quello semplicistico del conseguimento del profitto, si traducono nella possibilità per l'impresa di dosare la misura della sua disponibilità verso gli individui con cui interagisce.

L'orientamento dell'impresa a servire la società accresce la motivazione dei dipendenti a collaborare al successo dell'OMI. La comunanza di motivazioni all'interno di un gruppo di lavoro costituito da esperti genera una produttività

superiore rispetto ad un altro costituito da esperti dotati semplicemente di motivazioni individuali.

I soggetti esterni all'impresa, captando lo stile di conduzione più attento alle esigenze di tutti, possono essere indotti a favorire l'impresa, acquistando preferenzialmente, per esempio, i suoi prodotti.

È pacifico ritenere che la presenza di motivazioni ideali non garantisce l'andamento positivo di un'impresa, ma contribuisce a generare effetti positivi per la società e per l'impresa stessa.

#### **1.4. Dalla I - rationality alla We – rationality**

L'adesione condivisa alla dimensione dell'etica, che si riflette, per esempio, in un'OMI nella sua peculiare identità ideale, implica necessariamente un cambio di prospettiva che trova la sua ratio nell'altro.

La dimensione dell'etica, che può identificarsi nell'insieme di principi e di valori umani condivisi da una collettività, non è una dimensione individualistica. I comportamenti etici, infatti, presuppongono due o più parti.

Quest'assunto mette in discussione i fondamenti dell'economia capitalistica, ribaltando l'approccio dal singolare al plurale, dal singolo alla collettività, dall'io al noi che si concretizza con la "we-rationality" che supera la visione della "I-rationality". Con l'approccio della we-rationality si è cercato di inserire la "reciprocità" nell'analisi economica. Hollis e Sugden hanno accolto questa sfida senza prescindere dalla ragione individuale.

Il tentativo di superamento della razionalità individualistica alla "razionalità del noi" condotto da Hollis<sup>9</sup>, esclude l'input tradizionale della ricerca dell'azione utile solo per sé, per considerare la propria azione quale parte di un'azione più ampia, inserita in un agire comune che genera anche un'utilità individuale.

Sugden<sup>10</sup> introduce il concetto di *Team reasoning* (ragionamento di gruppo) o *team thinking*, con il quale la persona "valuta le azioni come parti di un tutto costituito dalle azioni di tutti i membri del team: un'azione è razionale nella misura in cui è parte di un insieme di azioni che nel complesso generano buoni risultati". La motivazione principale che genera una simile azione è il senso

---

<sup>9</sup> Hollis M., Sugden R., *Rationality in Action*, "Mind", 102, 1993 pp.1-35



d'appartenenza. La we-rationality dipende, perciò, da un legame, dalla relazione esistente tra due parti o tra i membri del gruppo che si basa sulla fiducia e sulla reciprocità.

Nel mondo economico spesso si assiste a scambi non relazionali, soprattutto attraverso lo strumento del contratto.

Si supponga che un team sia composto dalle parti contrattuali che utilizzano lo strumento negoziale e l'obiettivo sia quello di raggiungere un risultato che produca benefici per tutte le parti, a condizione che ognuno faccia la propria parte anche quando la singola azione è più conveniente.

Nel team reasoning la garanzia che le altre parti non defezionino non è data dalla presenza di sanzioni, ma dal fatto che ogni parte ha una buona aspettativa che anche gli altri, come sé, si sentano parte del team. Emerge, così, una strategia basata sulla fiducia scelta da tutti i membri per concretizzare un risultato maggiore.

La condizionalità della we-rationality, però, può, nella maggior parte dei casi, non verificarsi, poiché i contratti si stipulano con soggetti con i quali non si ha alcun legame. Hollis, per ovviare al problema, propone, perciò, un elemento già presente negli studi di Rousseau: il necessario passaggio dall'individuo privato all'individuo pubblico, ossia il cittadino. Il passaggio dall' I-rationality alla we-rationality.

---

<sup>10</sup> Sugden R., *Team preferences*, "Economics and Philosophy", 16, 2000, pp. 175-204

## CAPITOLO II

### LA PROPOSTA DELL'ECONOMIA DI COMUNIONE

2.1. Il progetto dell'Economia di Comunione: definizione e implicazioni. – 2.2. Le fondamenta dell'Economia di Comunione. – 2.3. Il gioco della comunione. – 2.4. Un nuovo modo di intendere il mercato e l'impresa.

#### 2.1. Il progetto dell'Economia di Comunione: definizione e implicazioni

Nel 1991 nasce l'idea dell'Economia di Comunione. Chiara Lubich<sup>11</sup>, fondatrice del Movimento dei Focolari, lancia la proposta dell'Economia di Comunione: un nuovo modo di gestire le aziende che si concretizza nell'attenzione primaria ai meno abbienti, inseriti nell'ambito produttivo come attori principali. La proposta viene accolta da numerosi imprenditori in tutto il mondo. Oggi le aziende aderenti al progetto sono più di migliaia, localizzate in America Latina, in Europa, in Asia, in particolar modo nelle Filippine, nel Nord America, in Africa e in Australia. La contrapposizione più evidente rispetto all'economia consumista si individua nella cultura del dare e nella volontà di favorire la concezione dell'agire economico quale impegno ideativo e operativo non solo utilitaristico, ma teso alla promozione integrale e solidale dell'uomo e della società.

Per analizzare nel dettaglio l'espressione "Economia di Comunione" occorre chiedersi in primis se con la parola "economia" ci si voglia riferire al piano dei fatti o al piano delle idee e se, qualora ci si riferisca al piano dei fatti economici correlati a quelli organizzativi e comportamentali, è possibile delineare diverse interpretazioni della proposta suddetta, così da confutare l'ipotesi logica che essa sia solo una delle tante idee attente ai problemi dell'umanità, ma incapaci di assumere forme tangibili e vincenti nella realtà.

- Una prima interpretazione identifica l'Economia di Comunione, che da ora assumeremo come EdC, come un nuovo principio di organizzazione di un sistema economico o di un settore produttivo. In tal contesto ci si pone alla

---

<sup>11</sup>Lubich, C., (2001), *L'economia di comunione*, Città Nuova, Roma

pari di espressioni quali economia di mercato, economia di piano o economia partecipativa.

- Una seconda interpretazione, meno estesa della prima, annovera all'interno di tal progetto quegli atti economici che puntano a realizzare la "comunione" anche informalmente.
- Una terza interpretazione, ancor più restrittiva, identifica l'insieme di organizzazioni economiche private che si ispirano esplicitamente alla cultura organizzativa del dare e che mirano a concretizzare rapporti di comunione all'interno dell'organizzazione sociale e con gli interlocutori esterni. È possibile enunciare due possibili concretizzazioni:
  - imprese i cui proprietari, in collaborazione con i dipendenti, puntano a conseguire utili da distribuire secondo lo schema dei "tre terzi";<sup>12</sup>
  - organizzazioni il cui scopo sociale non è il conseguimento di un utile monetario da ripartire, giacché l'utile che eventualmente sarà realizzato viene a priori trasferito sotto forma di prezzi e condizioni di favore.
- Qualora si decida di riferirsi al piano delle idee, è possibile identificare un'ulteriore interpretazione. In tal contesto l'EdC è vista come uno strumento utile alla concretizzazione dell'attività economica attraverso la comunione tra le persone che, nella fattispecie, diventa chiave di lettura dell'economia stessa. L'EdC, così, si pone alla pari dell'espressione "economia relazionale".

## **2.2. Le fondamenta dell'Economia di Comunione**

La proposta di impostare l'economia all'insegna della comunione non intende creare o rinnovare forme di organizzazioni economiche espressamente comunitarie o schemi di reciprocità presenti e già consolidati all'interno di quartieri o villaggi. Essa, piuttosto, si rivolge all'economia nella sua visione globale, basata su:

---

<sup>12</sup> V. cap III

- istituti, quali il contratto di società, le azioni conferenti diritti tipici o accessori;
- criteri di misurazioni dei risultati, quali i tassi di rendimento e i profitti;
- discipline concettuali, quali quelle dell'investimento e del capitale;
- logiche di comportamento, quali la ricerca dell'economicità e la leale concorrenza;
- doveri giuridici e fiscali.

L'EdC mira ad inserirsi all'interno dell'economia occidentale e nelle forme organizzative in essa prevalenti. Tuttavia, non vi è alcuna preclusione ideologica per concretizzare la proposta anche in forme organizzative diverse da quella dell'impresa tradizionale, quali:

- imprese senza scopo di lucro;
- imprese con schemi di partecipazione dei lavoratori, come il modello di co-gestione tedesco;
- cooperative con finalità sociali;
- istituzioni finanziarie con lo scopo di combattere la povertà.

La radicalità della proposta, forse non emergente immediatamente in virtù della non contrapposizione conflittuale con il sistema economico odierno, può essere colta, invece, dal punto di vista antropologico e culturale.

A seguito dell'attenzione da parte di economisti, come Amartya Sen<sup>13</sup>, alla diffusione spropositata dell'egoismo razionale degli agenti economici, da alcuni decenni si è assistito alla comparsa di argomentazioni concettuali nella letteratura economica che in passato erano annoverati esclusivamente dalla sociologia o dalla psicologia. Si tratta di espressioni quali l'altruismo, il dono, la reciprocità, il commitment (l'impegno morale o ideale), l'amore, la comunità, il capitale sociale. Su un piano più esteso cominciano a prender forma anche concetti che si dimensionano nell'*economia civile*<sup>14</sup>, in riferimento al tessuto di rapporti economici capaci di rispondere, oltre alla logica del contratto, anche a quella della reciprocità e della solidarietà.

---

<sup>13</sup> Sen, A. (2000), *Development as Freedom*, New York

<sup>14</sup> Zamagni, S., (2002), *Dell'identità delle imprese sociali e civili*, Mimeo

In questa sede ci si propone di analizzare quattro dimensioni concettuali che confluiscono nell'EdC secondo la visione della scienza economica.

1. La prima dimensione è il *dono*. La scienza economica, per giustificare fenomeni assimilabili al volontariato e alla beneficenza, ha ricorso alla nozione di altruismo. L'altruista è visto come un soggetto la cui utilità dipende dai beni che consuma, ma anche dal consumo di qualcun altro. Il dono rientra, così, tra i suoi obiettivi nella suddivisione preferita del suo reddito, affiancandosi all'acquisto del cibo o del vestiario per sé. Autori come Sugden<sup>15</sup> hanno dimostrato che l'altruismo è l'elemento sufficiente per realizzare un risultato migliore, quando i potenziali donatori sono molteplici. Di fronte ad un bene oggetto d'interesse di molti soggetti, si concretizza un contributo volontario per la resa migliore, purché, però, sussistano altre motivazioni estranee alla tradizionale teoria della scelta basata:
  - sull'amoralità: in tal caso il soggetto non persegue dei valori, ma esclusivamente le proprie preferenze;
  - sull'individualismo: anche l'altruista, nonostante sia rivolto all'altro, mira a massimizzare la propria utilità individuale.

Le ulteriori motivazioni richieste si identificano nella ricerca di un riconoscimento sociale e nella ricerca di un'azione coerente con la propria identità. Condizione necessaria perché il dono diventi un elemento vitale del progetto EdC è la sussistenza della gratuità, un dono disinteressato e non strumentale al condizionamento del destinatario.

2. La seconda dimensione è la *gratuità*. Essa è un'idea estranea alla visione tradizionale dell'economia: tramite la metafora della "mano invisibile", l'economia tradizionale identifica il bene collettivo come un output non intenzionale di azioni individuali volte ad ottenere il meglio per sé, per l'individuo. La gratuità oltre a manifestarsi nel dono tassativamente disinteressato, si concretizza, per esempio, nella scelta gestionale di un dirigente che affida le lavorazioni ad un laboratorio di un Paese economicamente arretrato, dedicando tempo ed energie per la formazione del personale, oltre quanto legalmente stabilito, per un rendimento migliore del lavoro e dei risultati in termini qualitativi.
3. La terza dimensione con cui la soggettività del donatore si evolve in gratuità del vero altruista è l'*amore*, visto come motivazione intrinseca

---

<sup>15</sup> Sugden R., *Team preferences*, "Economics and Philosophy", 16, 2000

compenetrata alla modalità di esecuzione di un'azione determinata. L'amore non è inteso come sentimento psicologico o affettivo, ma come gratuità finalizzata esplicitamente al bene dell'altro.

4. L'amore è preconditione della quarta dimensione: la *comunione*. Infatti, l'amore è lo strumento con cui si è in grado di entrare in sintonia con l'altro, di suscitare nell'altro la reciprocità disinteressata. La reazione dell'altro non deve essere attesa come semplice ritorno di benefici, ma, piuttosto, come acquisizione dello status attivo nella relazione instauratasi. Qualora ciò non si attivi, il destinatario permane in una condizione di mero ricevente, cioè di inferiorità. La natura della comunione può essere, così, colta attraverso un'idea di razionalità non strumentale. Un emarginato inserito in un'azienda potrà dare il meglio di sé, attivandosi nel ciclo produttivo in cui è inserito ed in virtù del possesso delle capacità per donare qualcosa agli altri, solo se è esposto ad un clima di amore che genera sintonia.

L'EdC è tale solo se sono associate queste caratteristiche culturali, cioè se si prescinde dalla sporadicità del dono degli utili o della gratuità. L'EdC mira a realizzare un intero stile gestionale improntato all'amore che suscita comunione. Qualora si prescinda dalla logica ideale, si rientra in quella economica tradizionale.

Pertanto l'EdC si realizza solo in virtù dell'incontro tra economia e comunione.

### **2.3. Il gioco della comunione**

Giacché nessuna scienza umana può prescindere da una visione antropologica, all'interno di quella economica rientra l'idea di *razionalità economica* che non mira a descrivere il comportamento dell'uomo "qual è", ma, piuttosto, ad individuare criteri comportamentali ottimali dell'uomo e del suo "dover essere". La "logica del gioco" sintetizza queste caratteristiche.

Il più famoso è il modello del dilemma del prigioniero che mostra in che misura la ricerca sfrenata del tornaconto personale danneggia l'individuo e anche la collettività in termini di benefici ottimali.

Il dilemma trova le sue radici nella struttura delle preferenze dei due giocatori, cioè nell'antropologia incorporata nel modello teorico.

Si pensi alla scelta di aderire o meno alla raccolta differenziata dei rifiuti che poggia sull'assunto antropologico ed etico secondo cui è possibile massimizzare i propri benefici individuali indipendentemente, cioè senza attivarsi o sostenere il minimo sacrificio, e a scapito dell'altro.

L'*homo oeconomicus*, l'agente economico opportunisto e razionale, preferirà evitare anche il minimo sostenimento di sacrifici, potendo massimizzare indipendentemente il proprio beneficio.

Tuttavia, nel caso in cui tutta la collettività sia costituita da individui razionali e opportunisti, la raccolta differenziata non potrà mai essere concretizzata realizzando il bene comune, ma si assisterà, oltre all'impossibilità di massimizzare il beneficio individuale, all'impossibilità di migliorare la condizione dell'intera collettività.

<b>Luca</b>		
<b>Daria</b>	<i>Coopera</i>	<i>Non coopera</i>
<i>Coopera</i>	3, 3	1, 4
<i>Non coopera</i>	4, 1	2, 2

Nel dilemma si ipotizzi una collettività costituita da due individui, Luca e Daria. Le utilità o pay-off di cui dispongono sono:

- 4, tutti aderiscono alla raccolta differenziata, fuorché io;
- 3, tutti aderiscono alla raccolta differenziata, me compreso;
- 2, nessuno aderisce alla raccolta differenziata;
- 1, solo io aderisco alla raccolta differenziata.

L'*homo oeconomicus* mira a realizzare l'utilità maggiore, cioè 4. Ma se tutta la collettività ragionasse in modo razionale, si perseguirebbe l'utilità peggiore per tutti, cioè 2.

L'equilibrio ottimale che soddisferebbe l'individuo e la collettività, 3, richiede, però, un sacrificio da parte di ognuno e, quindi, l'accantonamento della logica del "free rider".

L'antropologia alla base dell'EdC è diversa. Chi accoglie la comunione come norma di azione, inserisce nelle variabili che accrescono la propria utilità, o felicità, le sincere e non strumentali relazioni che si instaurano aprendosi all'altro. L'altro non è più considerato come rivale da sfruttare, ma come occasione per instaurare una relazione e per realizzarsi come persona.

Per essere felici è necessario un incontro di gratuità e una dimostrazione esemplificativa, cioè un incrocio tra donare e donarsi.

Chi aderisce a questa logica e, quindi, non a quella del free rider, in cui “tutti aderiscono alla raccolta differenziata, fuorché me”, preferirà l'utilità corrispondente alla scelta in cui “tutti aderiscono alla raccolta differenziata, me compreso”.

<b>Arturo</b>		
<b>Mara</b>	<i>Coopera</i>	<i>Non coopera</i>
<i>Coopera</i>	4, 4	2, 2
<i>Non coopera</i>	2, 2	1, 1

Si ipotizzi una collettività composta da due individui, Arturo e Mara, di cui si presuppone l'adesione alla logica della comunione. L'equilibrio ottimale per la collettività coincide con quello individuale, corrispondente all'utilità generata dalla scelta “tutti aderiscono alla raccolta differenziata”.

Nel caso in cui uno dei due individui si comporti razionalmente e l'altro secondo la logica della comunione, l'utilità conseguita sarebbe minore, 2, ma sempre migliore del third best, 1, cioè il caso peggiore che si realizza nel caso in cui nessun individuo aderisca alla logica della comunione, in corrispondenza del quale vi sarà l'impossibilità di massimizzare il beneficio individuale, ma anche dell'intera collettività.

Chi aderisce alla logica della comunione reputerà ottimale la scelta di aderire alla raccolta differenziata in ogni caso, a prescindere dalla risposta dell'altro, così da poter accrescere la propria felicità.

Tuttavia, l'equilibrio ottimale per la collettività si realizza solo se colui che risponde alla dimostrazione esemplificativa di colui che aderisce alla logica della comunione, agisce anch'esso ispirato a quella logica. Emerge, così, il paradosso della comunione:



- la felicità piena si realizza solo nella comunione con l'altro;
- la comunione non si realizza se colui che aderisce alla sua logica non farà il primo passo, cioè la dimostrazione esemplificativa;
- la risposta dell'altro, la reciprocità, non può essere pretesa, ma dipende solo dalla libertà dell'altro;
- la felicità piena, individuale e collettiva, si realizza, quindi, facendo il primo passo e in base alla risposta dell'altro.

La felicità piena presuppone:

- il dono;
- la reciprocità, cioè la risposta positiva dell'altro dettata dalla libertà.

I paradossi della comunione, in un mondo in cui non si può presupporre la risposta di coloro con i quali si interagisce, sono molto frequenti. Tuttavia è pacifico ritenere che il dono gratuito con cui si realizza la prima fase della comunione, nonostante realizzi solo parzialmente la felicità attesa, migliori e fortifichi le persone.

#### **2.4. Un nuovo modo di intendere il mercato e l'impresa**

La tesi che individua la comunione come elemento centrale della vita economica è controcorrente rispetto all'ipotesi secondo cui le persone sono mosse dal loro tornaconto il quale, invece, rappresenta la pietra angolare dell'edificio teorico della scienza economica. Per questo l'economia moderna è stata definita come un ambito della vita umana in cui si agisce per interesse e non per amore. Solo dopo il conseguimento dei profitti attesi è plausibile che una parte di questi possa essere devoluta per scopi sociali, ma durante il processo produttivo, durante le ordinarie dinamiche aziendali, l'amore-comunione è considerato un elemento estraneo alla scienza economica.

L'EdC, invece, individua la sua peculiare identità nella considerazione della comunione al centro della prassi e della cultura economica, laddove per comunione si intende non il semplice altruismo o filantropia, ma, piuttosto, la reciprocità genuina.

In questa sede ci si propone di individuare il valore dell'EdC nell'ordinario modo di intendere l'economia.

#### 2.4.1. Economia moderna, mercato e impresa

La nascita dell'economia moderna è associata all'emergere di due vicende:

- la prima riguarda l'affermazione della categoria dell'individualità, del valore dell'individuo, dei suoi diritti e della sua libertà;
- la seconda attiene all'affermazione del principio dell'eguaglianza.

Il mercato diviene in tal contesto lo strumento con cui si intende realizzare i due principi fondativi della modernità: la libertà degli individui e l'eguaglianza fra essi. A confutazione di tale prospettiva, però, vi è l'opposta dimensione reale:

- l'impresa, istituzione principe del mercato, è costruita ispirandosi al principio gerarchico;
- il mercato non appare nel concreto come il luogo in cui si realizzano l'eguaglianza e la libertà *in toto*.

La prima dimensione reale, l'impresa, trova le sue radici nella struttura di base della società occidentale pre-moderna, la quale si mostrava come una società ineguale basata sulle relazioni verticali ispirate al principio gerarchico: è quanto si vuole affermare con l'espressione "società feudale". Con l'avvento dell'economia di mercato, tuttavia, progressivamente le rigide strutture feudali sono state rovesciate. Adam Smith<sup>16</sup> sottolinea la novità culturale antropologica dell'economia di mercato rispetto al passato, giacché colui che vi entra a far parte:

- non dipende più gerarchicamente dagli altri;
- interagendo con gli altri contraenti ci si incontra su un piano di uguaglianza: pagando il corrispettivo ci si *libera* dal legame di dipendenza con gli altri.

Il contratto, lo strumento tipico dell'economia di mercato, necessita della sussistenza della libertà e dell'uguaglianza tra i contraenti che interagiscono in un

---

<sup>16</sup> Smith, A. (1984) [1759], *The Theory of Moral Sentiments*, Liberty Fund, Indianapolis.

mercato privo di qualsiasi principio gerarchico, ma coordinato dal sistema dei prezzi e del libero consenso.

Tuttavia, nonostante il mercato sia accessibile a tutti in proporzioni uguali, la sua istituzione cardine, l'impresa, ancora oggi è permeata da un principio gerarchico ispiratore.

Zingales<sup>17</sup> individua nella governance l'esercizio dell'autorità, della direzione e del controllo, tutte dimensioni che contrastano in maniera evidente con l'economia del free market.

Marx<sup>18</sup> coglie l'asimmetria e l'assenza di libertà e di uguaglianza nel rapporto capitale-lavoro all'interno dell'impresa capitalistica.

Coase<sup>19</sup> evidenzia ancor meglio la contrapposizione:

- il mercato è basato sul principio del contratto, cioè sul libero consenso e sull'uguaglianza, e, quindi, sul sistema dei prezzi;
- l'impresa è basata sul principio gerarchico e sul sistema del controllo, sviluppatasi sull'evidenza empirica
  - che il mercato è un meccanismo costoso, a causa dell'ingente presenza dei costi di transazione, e può in alcuni casi fallire;
  - e che i contratti possono essere incompleti.

L'impresa, così, reagisce al limite del contratto con la struttura asimmetrica del meccanismo gerarchico: il principio regolatore dei rapporti ordinari tra il principale e l'agente è la gerarchia. Tuttavia, anche questo meccanismo genera dei costi, nella fattispecie, derivanti dalla sfiducia che il principio stesso determina: l'azzardo morale, la selezione avversa e il free riding sono solo alcuni dei costi derivabili.

Il rapporto mercato-impresa è, così, visto in modo dualistico:

- l'impresa agisce nei rapporti esterni servendosi dei contratti, perciò si realizzano rapporti tra pari, orizzontali;

---

<sup>17</sup> Zingales, L., (1998), "Corporate Governance", item of the *New Palgrave Dictionary of Economics and Law*, London, Macmillan, pp. 497-503

<sup>18</sup> Marx, K., (2008) [1873], *Il Capitale*, Newton Compton

<sup>19</sup> Coase, R., (1937), "The nature of the firm", *Economica*, n.4

- nell'organizzazione interna, invece, la dinamica dell'impresa è ispirata al principio gerarchico e si realizzano rapporti verticali, dispari.

Tuttavia, non solo l'impresa, ma anche il mercato pare non realizzare in *toto* i principi di uguaglianza e di libertà.

La seconda dimensione reale, il mercato, se visto non come luogo dei contratti, ma come processo concorrenziale, appare tutt'altro che come luogo di incontro tra eguali: si concretizza un meccanismo darwiniano che consente la sopravvivenza solo agli agenti, ai consumatori e alle imprese più forti.

Anche nella visione del mercato come luogo dei contratti può emergere l'inosservanza al principio di uguaglianza. Quando le parti di un contratto dispongono di quantità e qualità di informazioni differenti, si assiste ad un'asimmetria informativa. Dietro allo strumento contrattuale che mira a generare rapporti orizzontali, si celano un agente "forte" e uno "debole". Alcune esemplificazioni possono ricondurre al contratto di lavoro oppure ai contratti in cui una delle parti è un monopolista.

È possibile verificare l'effettiva sussistenza della libertà nel mercato ispirandosi all'insegnamento di A. Sen<sup>20</sup>. La libertà, infatti, non è solo un mezzo per realizzare una vita ottimale, assumendo, così, valenza di un tipico bene economico, ma essa è soprattutto un fine a cui tendere.

Il rapporto tra mercato e libertà è articolato su più livelli:

- La libertà di accedere al mercato non è efficace ed effettiva se le persone non entrano in possesso delle "capabilities" necessarie. Perciò non si può prescindere da un processo di "empowerment" che trasformi il rapporto di dipendenza a quello di parità.
- Lo sviluppo economico è *potenzialmente* libertà, giacché aumenta le alternative di scelta, emancipa e libera dai bisogni primari che, se non soddisfatti, ostacolano la realizzazione della vita ottimale caratterizzata da una vasta gamma di libertà.
- Lo sviluppo economico diventa *effettivamente* libertà quando esistono le condizioni istituzionali e culturali ottimali che fanno sì che i beni economici si trasformino in benessere e, quindi, in maggiore libertà.

---

<sup>20</sup> Sen, A., (2000), *Development as Freedom*, New York

## 2.4.2. Il primato della comunione

La proposta dell'EdC, in tal contesto, invita a ricomporre la logica dell'economia, superando la dicotomia impresa-mercato e puntando a vivere i rapporti ordinari come comunione a vari livelli.

- Nei rapporti d'impresa.

L'impresa, all'interno della sua organizzazione, afferma la priorità del principio di reciprocità, soppiantando quello gerarchico. Il principio di fraternità o di reciprocità diventa il principio fondativo. In corrispondenza ad un primo livello si riconosce a tutti pari dignità e, poi, ad un secondo livello si riconosce la diversificazione delle funzioni, dei compiti e delle responsabilità. Da un lato la reciprocità in azienda non deve prescindere dalla distinzione dei ruoli e delle funzioni e, dall'altro, il principio gerarchico non può impedire la sperimentazione della fraternità.

Dal punto di vista teorico è stato elaborato un metodo<sup>21</sup> per condurre un'impresa EdC ispirato ai sette colori dell'arcobaleno, associati ai diversi aspetti della vita dell'organizzazione aziendale. Tra i setti colori, infatti, non c'è gerarchia, ma reciprocità e, al contempo, c'è ordine.

Il principio della reciprocità permea le imprese EdC che sperimentano una "governance di comunione". In esse l'interesse primario non è tanto il massimo rendimento dei capitali investiti, ma, piuttosto, far sì che l'impresa sia un luogo in cui poter concretizzare la fraternità e la comunione, in cui poter realizzare una crescita armoniosa dei soggetti coinvolti nell'organizzazione, in cui poter aiutare le persone svantaggiate a diventare libere ed uguali e in cui poter diffondere una cultura del dare, della reciprocità e della comunione.

- Nel rapporto con i poveri.

L'impresa EdC crea le condizioni per una libertà ed un' eguaglianza sostanziali per coloro che sarebbero semplicisticamente esclusi dal mercato. L'aiuto dell'impresa è parte di un rapporto di fraternità che non può tollerare posizioni di inferiorità e superiorità che, invece, si concretizzano nel rapporto tra chi fa e chi riceve l'elemosina.

---

<sup>21</sup> Golin, E. e Parolin G., (2002), *Per un'impresa a più dimensioni. Strategie e bilancio secondo il metodo RainbowScore®*, Città Nuova, Roma.  
V. cap.4

I poveri diventano una risorsa fondamentale per l'organizzazione aziendale, essendo inseriti nel ciclo produttivo come principali attori, e conseguono la loro emancipazione.

- Nei rapporti esterni.

Anche nei tipici rapporti di mercato l'impresa EdC realizza la logica della comunione, laddove per comunione si intende un modo sintetico per dire che il mercato diventi il luogo in cui si concretizzano i tre principi della modernità: la libertà, l'uguaglianza e la fraternità.

Le imprese EdC, operando all'interno del mercato, realizzano una visione multidimensionale dello stesso: il mercato non è più considerato solo il luogo dell'efficienza, ma anche il luogo in cui si concretizzano la fraternità e la cultura del dare.

## CAPITOLO III

### LE IMPRESE EDC

3.1. L'impresa come luogo di comunione – 3.2. La ripartizione degli utili – 3.3. Il lavoratore e l'indigente: gli attori dell'Economia di Comunione – 3.4. Gli investimenti immateriali.

#### 3.1. L'impresa come luogo di comunione

Agli albori della rivoluzione industriale il luogo per antonomasia del nuovo sistema produttivo in corso di formazione era rappresentato dalla fabbrica. Oggi si riscontra il medesimo valore, quale perno dell'economia moderna e quale "santuario" del progresso e dello sviluppo, nell'impresa di piccola, media e grande dimensione. Nonostante i presupposti fondativi dell'economia moderna ispirati ai principi di eguaglianza e libertà, l'impresa appare ancora quale luogo di tensioni in cui non è possibile instaurare relazioni umane.

Ci si chiede se dietro il gran svilupparsi di dialettiche, volte a inserire nell'intera economia e nella vita d'impresa una dimensione etica, si nasconda solo il desiderio di un codice pragmatico degli affari o l'angoscia di salvare i valori umani.<sup>22</sup>

La risposta può emergere dalle parole di Giovanni Paolo II<sup>23</sup>, il quale identifica l'impresa come una comunità di lavoro, di uomini che perseguono il soddisfacimento dei loro bisogni fondamentali e che costituiscono un particolare gruppo di servizio dell'intera società. L'impresa, così, vive in funzione dei bisogni altrui e si relaziona in modo sempre più vasto con l'umanità.

Gli attori dell'organizzazione imprenditoriale diventano sempre più consapevoli del valore del loro lavoro, laddove è attraverso esso, attraverso l'attività lavorativa, che l'uomo si impegna per se stesso, ma soprattutto per gli altri e

---

<sup>22</sup> Etchegaray, C. R., (1994), "Discorso di chiusura", *Etica, Economia e Sviluppo, l'insegnamento dei vescovi dei cinque continenti*, p.271

<sup>23</sup> Enciclica *Centesimus Annus* (C.A. 43)

relazionandosi con gli altri, in una catena di solidarietà che si estende progressivamente.

L'orientamento ideale proposto da Giovanni Paolo II non è un'argomentazione aleatoria, ma può identificarsi nella gestione delle imprese EdC, o aderenti al progetto dell'Economia di Comunione.

Basti analizzare il contenuto del resoconto annuale dell'Economia di Comunione<sup>24</sup>, il quale testimonia la concretizzazione di una gestione ispirata alla dimensione etica e sociale:

- in Belgio le imprese EdC hanno realizzato un corretto rapporto con la concorrenza, senza danneggiarla;
- nelle Filippine le imprese EdC hanno puntato a realizzare il maggior numero di posti di lavoro, radicandosi nei territori e ponendo attenzione ai bisogni dei più poveri;
- in Germania, da uno sguardo planetario di solidarietà, è emersa la volontà di mettere a disposizione delle nazioni più bisognose risorse e competenze;
- in Brasile si è puntato a creare rapporti amichevoli e fraterni con la clientela.

Le esperienze dell'EdC, peculiare per lo stile di vita da cui nasce, si affiancano alle numerose iniziative individuali e collettive che mirano a umanizzare l'economia.

È possibile ricordare in questa sede alcune aziende aderenti al progetto EdC:

1. La "Labormarques" Spa con sede a Lisbona è un laboratorio di analisi cliniche che assume persone, le quali hanno vissuto l'avventura della droga;
2. la "Rubinetteria Weber" S.r.l. con sede a Novara si impegna ad assicurare ambienti di lavoro ben progettati, arieggiati e illuminati, impianti di depurazione che impiegano tecnologie all'avanguardia, macchinari che rispondono alle normative di sicurezza e della CE ben oltre gli standard imposti;<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> "Rapporto 2009/2010", [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org)

<sup>25</sup> Bruni, L., Moramarco, V., (2000), *L' economia di Comunione: verso un agire economico a "misura di persona"*, Vita e Pensiero, p.69



3. in Liguria si ricorda il “Consorzio di cooperative sociali Roberto Tassano” che gestisce varie case di riposo per anziani, strutture protette per malati mentali, strutture produttive per persone nel disagio, collegate con aziende industriali locali;
4. ventitré imprenditori di Solingen, in Germania, hanno costituito una finanziaria per lo sviluppo, la “Solidar Capital”, per promuovere la costruzione e la crescita di nuove attività produttive nei Paesi dell’Est Europeo, nel Medio Oriente e in America Latina.<sup>26</sup>

In tal contesto le imprese EdC si impegnano a centralizzare le esigenze dell’uomo e le istanze del bene comune. Esse identificano la loro peculiarità, rispetto alle società commerciali al cui fianco operano, nell’obiettivo di rendere l’attività economica un luogo d’incontro, un luogo di comunione tra chi è in possesso dei beni e delle opportunità economiche e chi non ne dispone, una comunione che si realizza tra tutti i soggetti coinvolti nell’organizzazione societaria.

In una dimensione in cui sempre più spesso l’economia contribuisce ad innalzare delle barriere tra le classi sociali e tra portatori di interessi diversi, le imprese EdC si impegnano a :

- destinare parte degli utili per soddisfare direttamente i bisogni più urgenti di persone che versano in condizioni economiche difficoltose;
- promuovere all’interno dell’organizzazione e nei confronti di tutti gli stakeholder con cui si relazionano, cioè i consumatori, i fornitori, i concorrenti, la comunità locale e internazionale, la pubblica amministrazione, dei rapporti di reciproca fiducia e di apertura, avendo come presupposto l’interesse generale;
- diffondere una cultura del dare, della pace e della legalità, di attenzione all’ambiente, a partire dalla personale dimostrazione esemplificativa;
- promuovere la collaborazione con le altre realtà aziendali e sociali presenti sul territorio.

Alcune caratteristiche emergenti nell’immediato accomunano le imprese EdC nelle quali:<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Lubich, C., (2001), *L’economia di Comunione: storia e profezia*, Città Nuova, Roma, pp. 32-33

<sup>27</sup> Lubich, C., (2001), *L’economia di Comunione: storia e profezia*, Città Nuova, Roma, pp. 34-35

- gli attori in esse operanti, nelle forme richieste dal contesto di un'organizzazione produttiva, seguono uno stile comportamentale ispirato alla gratuità, alla solidarietà, all'attenzione agli ultimi, ad attività non-profit e ad una condivisione del profitto conseguito in una prospettiva di comunione;
- i membri essenziali del progetto sono i destinatari della parte degli utili. Essi non sono visti come assistiti o beneficiari dell'impresa, ma, piuttosto, come attori principali e come esempi viventi della cultura del dare. Infatti, non appena recuperano un minimo di indipendenza economica, rinunciano all'aiuto e condividono il poco di cui dispongono per donarlo a chi versa in una condizione peggiore;
- l'obiettivo non è la filantropia, ma la condivisione con pari dignità, dove ognuno dà e riceve in modo disinteressato.

All'interno della società del nuovo millennio, così, non operano solo manager rampanti e cinici, ma anche persone di buon senso impegnate a tutti i livelli. Proprio in quest'ottica l'attività imprenditoriale assume un rilievo diverso dalla ricerca della massima redditività, ma, piuttosto, riflettente la volontà di rendere sufficientemente redditizio e finanziariamente sostenibile ciò che si vuole concretizzare.

L'imprenditore EdC si qualifica come un "uomo nuovo"<sup>28</sup> in grado di svolgere la propria attività attingendo dalle motivazioni ideali intrinseche gli atteggiamenti innovativi che diversificano dall'essere imprenditore ordinario. Atteggiamenti innovativi che si concretizzano nel rivestire le proprie azioni, decisioni e iniziative di quelle radici del dono di sé all'altro e nell'intendere l'attività economica ispirata alla cultura della solidarietà e della condivisione.

L'imprenditore motivato, attraverso i suoi atteggiamenti, "contagia" gli altri agenti operanti nell'impresa. L'impresa, così, si organizza come una comunità di persone dedita sì alla produzione di beni e di servizi, ma nella quale tutti godono di un'uguaglianza nell'essere e nell'agire, a prescindere dai ruoli e dalle funzioni necessariamente diversificati per il funzionamento efficiente dell'organizzazione.

Emerge, così:

- la scomparsa dei rapporti di scontro con la concorrenza, soppiantati da quelli collaborativi;

---

<sup>28</sup> Araujo, V., (2002), "Un imprenditore nuovo per un'economia nuova", *Quaderni di Economia di Comunione n.1*

- l'attenzione alla clientela, ascoltata nei suoi reali bisogni e a cui è offerto un prodotto di qualità, non un semplice bene economico inerte, ma il risultato dei rapporti umani che non può non emergere dalla qualità;
- la sensibilità all'ambiente.

Le imprese EdC, così articolate, divengono parte vitale della comunità politica e della società civile in cui operano. L'imprenditore si misura con le leggi vigenti, osserva le prescrizioni sociali e, al contempo, sollecita l'autorità a prendere in considerazione le esigenze scaturenti da questo nuovo modo di impostare la vita aziendale.

Questi atteggiamenti nuovi, se da un lato incidono sul bene comune, dall'altro compiono un atto di unificazione tra dimensione personale-privata e dimensione del lavoro.

### 3.1.1. Il polo industriale

Oggi un numero crescente di persone dei paesi industrializzati manifesta un'esigenza di dimensione comunitaria che si denota nella tendenza a riscoprire valori e culture locali, ovvero nella localizzazione, specularmente alla globalizzazione omologante definita anche "macdonalizzazione". Questa esigenza, tuttavia, non sempre coincide con un ritorno alla città intesa come "civitas" e, quindi, come una comunità civile, ispirata all'universalismo e all'apertura.

Le imprese EdC rappresentano una delle risorse per affrontare questi cambiamenti.

Il Polo produttivo<sup>29</sup> offre un paradigma utile a coniugare l'esigenza di comunità con l'apertura a tutti: quest'apertura esplicita la peculiare identità del polo che si concretizza in una comunità di aziende aperta sul mondo intero.

I distretti industriali, di cui l'Italia è particolarmente ricca, sono apprezzati dagli economisti perché, in un'area caratterizzata dalla presenza quasi esclusiva di un'industria, è possibile assistere allo sviluppo di tante piccole imprese che riescono a realizzare alti gradi di efficienza, compensando l'assenza delle "economie interne", cioè più alti livelli di efficienza raggiungibili grazie alle

---

<sup>29</sup> Bruni, L., (2002), "Il polo industriale: città sul monte e sale della terra", *Quaderni di Economia di Comunione n.1*

grandi dimensioni, con le “economie esterne”, derivanti dalla localizzazione, quali i flussi di informazioni, la cultura sociale e la fiducia.

Un polo produttivo presenta alcuni di questi caratteri, quali la prossimità geografica che consente l’attivazione di numerose economie esterne, ma si differenzia dai distretti per l’eterogeneità dei settori economici di appartenenza delle imprese in esso operanti.

Un polo, in un contesto storico qual è quello attuale, deve essere sì comunità di imprese, ma deve puntare ad essere “comunità-città”, una comunità civile che assicuri la necessaria apertura che evita la costituzione di un’economia alternativa, intesa come nicchia protetta e isolata.

Un polo produttivo deve contaminare, attraverso la dimostrazione esemplificativa basata su:

- la trasparenza dei fondi che si amministrano;
- la legalità testimoniata da scelte controcorrente, anche costosissime;
- l’efficienza e la responsabilità nell’amministrazione dei beni, evitando gli sprechi;
- la felicità derivante dalla cultura della comunione.

Esso deve farsi “contaminare” dalle imprese EdC che non rientrano nel polo, in una sorte di apertura della città che permette l’arricchimento scambievole ideale ed economico.

### **3.2. La ripartizione degli utili**

Tutte le società, di persone e di capitali, aderenti al progetto dell’Economia di Comunione, conformano il loro operato alle disposizioni civilistiche. Esse prevedono che gli utili conseguiti, al netto delle imposte, possono essere distribuiti tra i soci o accantonati alle riserve del patrimonio netto dell’organizzazione societaria, con un vincolo di destinazione all’esercizio dell’attività d’impresa e di indisponibilità ai soci che sarà tanto maggiore a seconda di quanto stabilito nell’atto costitutivo. La destinazione degli utili scelta

sarà determinata dall'assemblea dei soci attraverso l'atto organizzativo decisionale della delibera.

Nelle imprese aderenti al progetto EdC i soci stessi determinano, attraverso il loro voto, la maggioranza necessaria per la delibera che conterrà la volontà di accantonare a riserva solo una parte dell'utile conseguito e di distribuire il rimanente.

Nel caso in cui tutti i soci di una società aderiscano al progetto EdC, l'assemblea può decidere all'unanimità che una parte degli utili sia destinata ai fini dell'EdC.

Invece, negli altri casi, quando solo alcuni soci aderiscono al progetto, nel momento e nella misura che intenderanno attuare, si provvederà ad un versamento autonomo degli utili ricevuti ai fini dell'Economia di Comunione.

La regola ideale dei "tre terzi" dell'EdC prevede la ripartizione degli utili secondo cui:

- un terzo è destinato ai poveri;
- un terzo è reinvestibile in azienda;
- un terzo è impiegato per la formazione culturale.

Un'azienda che formalmente dichiara di aderire al progetto EdC, ma al cui interno la maggioranza dei soci non destina gli utili secondo la ripartizione dei tre terzi, genera un comportamento scorretto nei confronti dei consumatori. Questi ultimi, infatti, sono influenzati dall'adesione al progetto pubblicizzata dall'azienda nelle scelte d'acquisto. Sarebbe, perciò, coerente evitare una pubblicità ingannevole e fuorviante i consumatori, laddove non ve ne siano i presupposti.

L'appartenenza al progetto EdC, tuttavia, non è testimoniata solo dalla ripartizione degli utili secondo la regola dei "tre terzi".

Possono annoverarsi tra le imprese EdC, infatti, anche alcune che per molti anni non hanno conseguito utili né, quindi, hanno potuto dividerli secondo la regola auspicata, il tutto controbilanciato da un comportamento economico diverso improntato alla comunione, in cui sono valorizzati i rapporti con tutti gli stakeholder con cui l'impresa entra in contatto, comportamento che è naturalmente chiesto anche a tutte le aziende che conseguono gli utili.

La ripartizione, perciò, sarà concretamente realizzabile:

- se i soci che condividono il progetto detengono la maggioranza di controllo della società;
- se alcuni soci aderenti all'EdC riescono a convincere la maggioranza dei soci ad orientare la direzione aziendale in modo tale che, accanto al "bilancio economico", ci si focalizzi anche sui risultati ottenuti secondo quanto stabilito dall'adesione al progetto EdC, detenendo un "bilancio sociale" dell'impresa.<sup>30</sup>

È possibile realizzare un versamento autonomo annuale degli utili percepiti ai fini dell'EdC, laddove ci si trovi innanzi ad una condizione di socio di minoranza e, quindi, innanzi all'assenza di mezzi in grado di influire sull'etica aziendale. È frequente riscontrare tale condizione di detenzione di una minima quantità di azioni rispetto al capitale sociale complessivo, per esempio, nei risparmiatori che hanno scelto di investire in società quotate in borsa.

Nelle cooperative, giacché l'utile può essere distribuito *ex lege* solo in minima parte, l'assemblea dei soci può deliberare delle donazioni per fini di mutualità le quali, potendosi annoverare tra i costi, risultano esenti da imposte.

La logica della comunione, che si sostanzia nelle imprese EdC, può dar luogo a ei paradossi della comunione, intendendo per questi l'impossibilità di riscontrare la felicità piena in chi agisce per primo donandosi all'altro. Nonostante i paradossi della comunione, però, emerge la volontà costante di concretizzare la peculiare logica suddetta. Infatti, nella logica dei tre terzi:

- il terzo che è destinato alla formazione culturale, in particolare alla cultura del dare, permette la centralizzazione della comunione quale valore e motivazione intrinseca che rende marginale la risposta dell'altro;
- il terzo destinato ai poveri permette il soppiantamento della trappola della povertà in cui è frequente cadere nella tentazione dei benefici materiali, non avendo il necessario per vivere, attraverso la creazione di condizioni oggettive per una vita di comunione.<sup>31</sup> In tale situazione, infatti, le persone che dispongono di redditi bassi o nulli non sono incentivate a cercare un lavoro e migliorare il proprio status, in quanto ogni reddito addizionale sarebbe compensato da perdite di benefici sociali e aumenti delle imposte.

---

<sup>30</sup> Ferrucci, A., (2002), "La ripartizione degli utili", *Quaderni di Economia di Comunione n. 1*

<sup>31</sup> Bruni, L., (2002), "Giochi di comunione", *Quaderni di Economia di Comunione n. 1*

È certamente opinabile il fatto che un'azienda, la quale destina un terzo dei profitti ai bisognosi ed un terzo alla formazione, assicuri un agire competitivo.

Zamagni<sup>32</sup>, però, ricorda che per essere competitivi urge essere innovativi. Le imprese EdC, infatti, hanno successo e riescono a sostenere gli alti costi di produzione grazie al contributo dei lavoratori, i quali sono più motivati e innovativi in un'impresa in grado di unire un clima di efficienza e di solidarietà.

### **3.3. Il lavoratore e l'indigente: gli attori dell'Economia di Comunione**

Nel linguaggio economico giuridico la figura chiave della vita dinamica aziendale è l'imprenditore, tuttavia, nelle imprese EdC urge sviluppare anche il ruolo dei lavoratori operanti in esse.

La peculiarità identitaria delle imprese EdC evidenzia una parità di dignità a tutti gli agenti in essa operanti, a prescindere dal lavoro svolto qualificato nella scala del comune modo di valutazione.

Il lavoro è la dignità della persona, è un bene della sua umanità, perché l'uomo servendosi di esso non solo trasforma la natura adattandola alle proprie necessità, ma realizza sé stesso. Ciò che conferisce quel *plus* alle imprese EdC è l'emergere di quel clima di solidarietà e di comunione tra tutti, che vede l'arte di lavorare quale strumento per realizzarlo.

I lavoratori sono i beneficiari e gli attori di quel *plus*, ma tra i principali vi si annoverano anche gli indigenti, i quali non sono i "beneficiari" dell'impresa, ma i partner per eccellenza.

Secondo il progetto di EdC, infatti, i soci dell'azienda, gli imprenditori, i lavoratori e gli indigenti sono parti di una stessa realtà, di una stessa comunità che vive la logica della comunione e annulla ogni distanza tra chi dà e chi riceve.

Gli indigenti, come gli altri membri della comunità, si donano e donano, ma nella maniera più immediata proprio perché liberi dai legami che spesso i beni materiali portano con sé. La loro presenza nell'azienda è una spinta per nuove iniziative imprenditoriali, per conservare la genuinità del progetto imponendo uno stile di

---

<sup>32</sup> Munafò, C., (2002), "La regola del 33%", *Business People*

vita improntato alla sobrietà, all'essenzialità nelle strutture e in coloro che vi operano.

I poveri oltre a donare le loro capacità, sono capaci di rinunciare all'aiuto derivante dalla ripartizione dell'utile conseguito, quando le loro condizioni economiche migliorano o quando riscontrano delle difficoltà maggiori in cui versano altri individui.<sup>33</sup>

Gli indigenti, nella misura in cui riescono ad interagire nella vita aziendale e nella visione globale del progetto, attraverso anche i doni immateriali, quali i talenti, i consigli, le esperienze e le idee, costituiscono un importante capitale umano e sociale.

A partire dagli anni '90 si è diffusa una solidarietà in cui si dedicavano notevoli risorse all'assistenza ai poveri dei paesi in via di sviluppo e alla costituzione di un esteso sistema di previdenza sociale, definita alquanto facile, perché il costo derivante dalla sua concretizzazione non veniva riversato sui cittadini attraverso l'aumento delle imposte, ma veniva completamente scaricato sul debito pubblico a discapito delle future generazioni.

È emerso, così, un fallimento della redistribuzione del reddito mirante alla solidarietà, realizzata attraverso le strutture anonime dello Stato e in cui si perde di vista il rapporto tra chi dà, pagando le imposte, e chi riceve.

Di fronte ad una solidarietà insostenibile ed anonima e ad un mercato applicato con estrema durezza, emarginando i più deboli, l'EdC appare come una proposta in cui non regna il capitale, ma l'uomo, di cui si prevede il coinvolgimento personale.<sup>34</sup>

La solidarietà che si concreta nelle imprese EdC realizza risultati ben lontani da quelli imposti dallo Stato, proprio perché trattasi di una solidarietà volontaria.

Il povero, così, grazie alla relazione personale, quale output del clima aziendale dell'EdC, non è più un anonimo beneficiario di un assistenzialismo superficiale, semplicistico e, a volte, ipocrita, ma acquista un volto e una dignità.

### **3.4. Gli investimenti immateriali**

---

<sup>33</sup> Mulatero, C., (2004), "I poveri, "attori" del progetto EdC", *Quaderni di Economia di Comunione n. 1*

<sup>34</sup> Andringa, L., (2004), "Aziende che aiutano i poveri", *Quaderni di Economia di Comunione n.1*



Le imprese EdC hanno un loro codice genetico in grado di differenziarle da altri organismi produttivi, regolati sulla base di canoni economico-aziendali tradizionali ove prevale l'interesse verso il fattore produttivo lavoro ovvero il fattore produttivo capitale.

Queste imprese, pur riconoscendo la necessaria combinazione di questi fattori, pongono in risalto la gestione incentrata sulla persona, portatrice di capitale o di lavoro, privilegiando, oltre alle specifiche competenze tecnico-professionali espresse dai soggetti in esse operanti, il *capitale intangibile*, rintracciabile nei rapporti di reciprocità.

Emerge, così, una particolare specificazione dell'azienda, vista come "comunità di persone, la cui attività economica, attuata con la verifica qualitativa dei rapporti interpersonali, porti alla realizzazione dei beni e dei servizi per il soddisfacimento dei bisogni della collettività, conseguendo un profitto di condivisione"<sup>35</sup>.

Si realizza, così, la valorizzazione della persona all'interno dell'impresa, qualunque sia il ruolo assolto, e lo stimolo al "realizzarsi" pieno del soggetto nella sua dimensione individuale, sociale ed etica, attuando anche la rivisitazione di alcuni aspetti gestionali, quali quelli organizzativi, relativi alla gestione del personale, alle modalità di attuazione del processo produttivo, ai rapporti con i diversi interlocutori dell'impresa, alla comunicazione e al contenuto di alcuni documenti contabili.

Gli attori chiave del progetto sono consapevoli del ruolo che rivestono in rapporto a loro stessi e ai collaboratori. Essi, infatti, sono portatori di una concezione coesiva ove l'interesse alla continuità dell'impresa, al benessere dei lavoratori e della società si fonde con un disegno imprenditoriale unitario.

Gli imprenditori EdC:

- esprimono il loro orientamento strategico e la loro creatività come sintesi dei diversi interessi ed energie dei soggetti partecipanti alla vita d'impresa;
- impostano i programmi d'investimento per il mantenimento delle attività già esistenti e per la creazione di nuove, avendo cura di conciliare il rispetto dell'economicità e della produttività con la conservazione o l'incremento occupazionale, in virtù dell'attenzione attribuita alle persone e al concetto di lavoro.

---

<sup>35</sup> Arauyo, V., (1994), "Per un'economia secondo la dottrina sociale della Chiesa", *La Società*, n.3, p.517

Il progetto EdC identifica un nuovo concetto gestionale: l'apporto dato dalle risorse immateriali (*intangibles*), in termini di creazione di valore legata al coinvolgimento di tutti i partecipanti all'impresa.

Il problema diviene complesso quando si decide di esporre in bilancio l'apporto dato dagli *intangibles*, finanziati da una particolare distribuzione del profitto di condivisione.<sup>36</sup>

Si potrebbe inventare un bilancio che tiene conto di questi aspetti. In riferimento ai bilanci già esistenti si può affermare che:

- il bilancio civilistico descrive la gestione in base al codice civile;
- il bilancio fiscale descrive la gestione attraverso parametri definiti dallo Stato per calcolare l'utile su cui applicare le imposte;
- il bilancio sociale, cui ricorrono un numero sempre maggiori di imprese che si servono di organizzazioni specializzate per la redazione, rileva gli aspetti dell'attività aziendale che influiscono positivamente nell'ambito in cui opera l'azienda. Esso, però, evidenzia anche la non priorità per l'azienda di questi aspetti, rappresentata, piuttosto, dall'utile monetario prodotto.

Nelle imprese EdC, se da un lato i risultati economici confermano i valori centrali, quali l'economicità e la produttività, dall'altro rappresentano la sintesi del processo di comunione fra tutti gli attori interni ed esterni all'impresa EdC.

Pertanto si può ipotizzare la soluzione, rappresentabile nei bilanci già noti, secondo cui:<sup>37</sup>

- nel Passivo dello Stato Patrimoniale vengono fatti confluire due tipi di riserva:
  - riserve aziendali: in cui confluisce la parte investita nell'azienda;
  - riserve facoltative (di solidarietà): in cui confluiscono le parti destinate al finanziamento dei progetti di formazione o di solidarietà esterna.

---

<sup>36</sup> Si ricorda che il progetto EdC prevede, oltre l'accantonamento in riserva, come autofinanziamento, anche la destinazione di quote dell'utile conseguito alla formazione delle persone e ai poveri.

<sup>37</sup> Cillerai, L., (2003), "Imprese Edc: comunità di persone e risorse immateriali", *Quaderni di Economia di Comunione n. 1*

- nell'Attivo dello Stato Patrimoniale vengono fatti confluire due tipi di investimenti pluriennali che possono essere denominati:
  - progetti pluriennali di formazione;
  - contributi pluriennali di solidarietà.
- nel Conto Economico affluiranno ogni anno fra i costi dell'esercizio le quote di ammortamento dei suddetti progetti e dei contributi pluriennali.

Questa soluzione consente la rilevazione dei fatti amministrativi in oggetto sia nello Stato Patrimoniale che nel Conto Economico e, al contempo, un'esplicitazione delle forme di solidarietà poste in essere dall'azienda alla Pubblica Amministrazione. Inoltre, essa porta dei benefici all'impresa EdC, giacché la graduale ripartizione dei progetti pluriennali, attraverso il processo di ammortamento, implica una minore base imponibile su cui verrà computato l'onore fiscale.<sup>38</sup>

Emerge, così:

- la possibilità di contabilizzare il maggior costo che l'azienda sopporta quando attribuisce pari valore a tutti gli aspetti della vita aziendale;
- la possibilità di analizzare come questo nuovo modo di produrre incida sul "prezzo" di vendita, il quale certifica l'attenzione al bene comune.

Affinché l'economia del dono possa funzionare e apportare risultati anche in termini di lotta alla povertà, è necessaria, però, una modificazione giuridica e culturale, per cui è auspicabile:

- una legislazione diversa che possa aggiustare i conti resi più pesanti dai costi suddetti attraverso la concessione di sostegni finanziari;
- una mentalità più elastica pronta a recepire i difetti del sistema.

#### IV CAPITOLO

---

<sup>38</sup> Ferrucci, A., (2002), "Gli investimenti immateriali delle aziende EdC", *Quaderni di Economia di Comunione n. 1*

## **PROFILI GESTIONALI INNOVATIVI NELLE IMPRESE EDC**

4.1. Linee guida per condurre un'impresa EdC. – 4.2. Teoria degli stakeholder e creazione del valore multidimensionale. – 4.3. Il metodo RainbowScore® nelle imprese EdC. – 4.4. Il caso della E. di C. Spa.

### **4.1. Linee guida per condurre un'impresa EdC**

Il progetto dell'Economia di Comunione mira a delineare la concezione dell'agire economico quale impegno 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, delle reti di produzione e della 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.

Pertanto, le imprese EdC concretizzano un particolare stile gestionale che può sintetizzarsi in sette aspetti portanti.<sup>39</sup>

#### **1. Imprenditori, lavoratori ed impresa.**

Gli imprenditori che aderiscono all'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 assumono decisioni di investimento con prudenza ed, in particolar modo, con particolare attenzione alla creazione di nuove attività e posti di lavoro produttivi.

La persona umana, e non il capitale, è al centro dell'impresa.

---

<sup>39</sup>Bureau Internazionale dell'Economia e del Lavoro, Movimento Umanità Nuova, "Economia di Comunione nella Libertà: linee per condurre un'impresa di Economia di Comunione", *Quaderni di Economia di Comunione n. 1*, (2001)

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 nei confronti di coloro 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;
- per la formazione culturale.

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

L'impresa si serve di 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. 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 i responsabili di aziende fornitrici o clienti, o della pubblica amministrazione, un capitale produttivo di uno sviluppo economico meno soggetto alla variabilità peculiare del mercato.

## 3. Etica.

Il lavoro dell'impresa è un mezzo di crescita interiore per tutti i suoi membri. L'impresa rispetta le leggi ed assume 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.

Nella definizione della qualità dei propri prodotti e servizi, l'impresa assolve i propri obblighi contrattuali e valuta 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 dell' Economia di Comunità si individua nella volontà 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. Sono assicurati, pertanto:

- il rispetto delle norme di sicurezza,
- la necessaria ventilazione,
- livelli tollerabili di rumore,
- illuminazione adeguata;
- orario di lavoro non eccessivo;
- adeguate vacanze.

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

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

#### 5. Armonia nell'ambiente di lavoro.

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

I membri fanno sì che i locali aziendali siano più puliti, ordinati e gradevoli possibile, in modo tale che entro tale armonia ambientale i datori di lavoro, i lavoratori, i fornitori e i 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, le proprie 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, in modo da agevolare l'instaurarsi di tale atmosfera. Per consentire a ciascuno di raggiungere obiettivi sia di interesse aziendale che personale, l'impresa fornirà opportunità di aggiornamento e di apprendimento continuo.

#### 7. Comunicazione.

L'impresa che aderisce all'Economia di Comunione crea un clima di comunicazione aperta e sincera che favorisce lo scambio di idee tra i dirigenti e i lavoratori. Essa è anche aperta a quanti, apprezzandone la valenza sociale, si offrono per 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 all'Economia di Comunione, nell'intento anche di sviluppare rapporti economici reciprocamente utili e produttivi, si servono dei 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.

### **4.2. Teoria degli stakeholder e creazione del valore multidimensionale**

La "teoria degli stakeholder" ha concretizzato l'esplicitazione in senso strategico della rete di relazioni che si instaura fra l'impresa e tutti quei soggetti che influenzano o che sono influenzati dall'attività della prima.

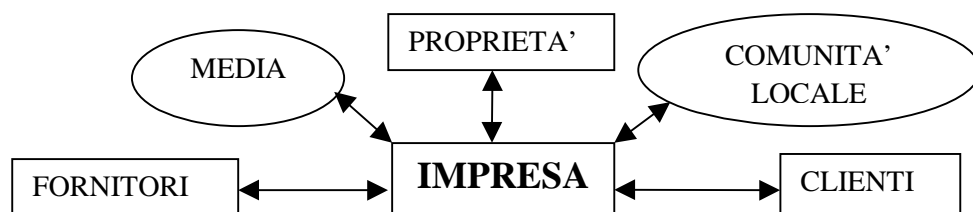
Queste relazioni, sì note, non erano ritenute importanti nel contesto strategico aziendale. Per lungo tempo l'unico indicatore di creazione di valore si identificava nel profitto e, al contempo, gli unici stakeholder che assumevano un ruolo rilevante erano rappresentati dagli azionisti e dai proprietari dell'impresa ovvero, al massimo, dai finanziatori.

Recentemente, in virtù del proliferarsi di nuove teorie manageriali rispondenti alle dinamiche competitive e alla necessità di responsabilizzazione socio-ambientale, si sta sottolineando l'importanza dello sviluppo e della gestione delle relazioni con tutti i soggetti interessati alla vita dell'impresa. La riflessione economica è incentrata non più unicamente sulla figura dell'imprenditore e sulla sua individualità, ma sull'assunto che l'impresa sia una comunità di imprenditori e dirigenti che coinvolge i lavoratori e gli stakeholder tutti.

I soggetti coinvolti nell'azione d'impresa incidono, in modo diretto o indiretto, nelle scelte strategiche della gestione aziendale: la possibilità di individuare le attese e i bisogni altrui permette la concretizzazione di orientamenti imprenditoriali rispondenti agli stessi. L'esercizio di tale ruolo è ammissibile solo in presenza di una capacità d'ascolto degli input degli stakeholder da parte dell'imprenditore e dei dirigenti.

Nel variegato insieme di soggetti con cui l'impresa interloquisce (cfr. Tabella 1), pertanto, emergono stakeholder definiti *primari*, che direttamente influiscono sulla gestione aziendale, quali i dipendenti, i clienti, i fornitori e la proprietà, ed altri definiti *secondari*, in grado di incidere sul clima sociale e sulle relazioni aziendali in una visione di lungo periodo.<sup>40</sup>

**Tabella 1 Stakeholder primari e secondari<sup>41</sup>**



<sup>40</sup> Sciarelli, S., *Elementi di Economia e Gestione delle Imprese*, Cedam, 2008, pp. 86-87

<sup>41</sup> Sciarelli, S., *Elementi di Economia e Gestione delle Imprese*, Cedam, 2008, p. 88





Appare utile classificare gli stakeholder per gestire efficacemente le diverse relazioni. Da un'analisi esplicitante:

- gli interessi in gioco;
- i portatori di interessi con cui dover misurarsi;
- le opportunità o le sfide che costoro possono apportare;
- le responsabilità verso essi;
- le potenziali strategie da adottare nei loro confronti:

potranno emergere:

- stakeholder amichevoli, da cui attendersi un coinvolgimento decisivo nell'attività di'impresa;
- stakeholder avversari, dai quali emergono difficoltà da cui difendersi;
- stakeholder non orientati, dai quali attendersi feedback positivi e/o negativi, da inserire in un contesto collaborativo;
- stakeholder marginali, i cui interessi nel tempo potranno evolversi e di cui se ne richiede un costante monitoraggio.<sup>42</sup>

La teoria in questione appare utile per la considerazione di una molteplicità di dimensioni in cui si manifesta il valore prodotto grazie al contributo di diversi soggetti, in primis dell'impresa.

Il valore prodotto dall'impresa può essere individuato in termini diversi, in riferimento alla valutazione contabile o di mercato; tuttavia appare lecito considerare anche il valore espresso dagli interlocutori stessi dell'impresa. È possibile individuare questo valore esplicitando i suoi costituenti e dimostrando che le diverse forme di valore individuate possono condurre ugualmente a quello economico.

---

<sup>42</sup> Sciarelli, S., *Elementi di Economia e Gestione delle Imprese*, Cedam, 2008, pp. 90-91

In riferimento al valore economico finanziario, la più nota stimolazione deriva dalla ricerca di quantificare il valore per gli azionisti. L'indicatore EVA, Valore Aggiunto Economico, esprime, così, come il capitale di rischio è stato remunerato, in un certo periodo, rispetto al costo medio di acquisizione dei mezzi finanziari: testimonia la capacità dell'impresa di aver generato un rendimento superiore al costo del capitale, proprio o di terzi, necessario per finanziare la gestione.

I manager, competenti alla determinazione di tale valore, dovranno individuare i suoi costituenti. Alcuni sono facilmente individuabili, altri, quali la fiducia e la reputazione, sono difficilmente quantificabili. Queste componenti immateriali concorrono alla giustificazione della differenza che intercorre tra valutazione contabile e valutazione di mercato del valore d'impresa.

La sperimentazione di sistemi di misurazione complementari è giustificata dall'assunto che determinanti di valore, quali la reputazione, che non hanno un'immediata ricaduta sul valore economico finanziario, siano ugualmente rilevanti nel contesto aziendale.

L'approccio della Qualità Totale ha contribuito all'estensione del concetto di "creazione di valore", a partire da un significato di accrescimento del capitale economico ad altre performance, quali:

- la soddisfazione del cliente;
- il miglioramento continuo di prodotti e processi produttivi;
- il coinvolgimento di tutto il personale.

Tuttavia la teoria degli stakeholder attua una stimolazione ulteriore, in quanto pone le basi per arricchire le relazioni d'impresa di altri valori e performance che concorrono ad ampliare la dimensione del capitale economico.

Il rapporto tra impresa e stakeholder è circolare.<sup>43</sup> Infatti, da un lato vi è il contributo che l'impresa si attende dagli stakeholder e, dall'altro, vi è l'attesa di questi ultimi dalla prima, in un contesto di bisogni e benefici.

La strategia di creazione di valore deve connotarsi di relazionalità: per connotarsi di efficacia ed efficienza è necessaria una codificazione della relazione con gli stakeholder di riferimento. Emerge, così, la possibilità di assistere ad una

---

<sup>43</sup> V. Tabella 1, p. 44

creazione di valore che prescinde dai confini tradizionali di tipo economico finanziario.<sup>44</sup>

La dimensione oggetto d'analisi si riferisce in primis al sistema dei rapporti interni all'azienda e, in secundis, esterni alla stessa.

La fiducia, intesa come variabile relazionale che qualifica i rapporti tra l'impresa e i suoi interlocutori, esprime la capacità relazionale dell'azienda. La relazionalità dell'impresa si compone di alcune dimensioni fondanti:

- l'*affidabilità*, intesa come atteggiamento consolidato dell'impresa nel rispondere alle aspettative degli stakeholder attraverso un riscontro delle prestazioni passate;
- la *competenza*, vista come capacità dell'impresa di fornire prestazioni di elevato valore nel tempo;
- l'*equità*, intesa come aggregato di percezioni, quali la correttezza, la trasparenza e la coerenza che gli stakeholder sperimentano durante il rapporto con l'impresa;
- la *condivisione di obiettivi e valori*, che ispirano il contenuto delle relazioni con gli stakeholder.

La Balanced Scorecard, intesa come approccio che permette di integrare indicatori economico-finanziari con quelli strategici, motivazionali e immateriali, consente l'individuazione del valore multidimensionale attraverso le diverse componenti che ne sostengono la creazione.

Essa, infatti, mette in relazione:

- il risultato economico finanziario;
- gli indici di soddisfazione dei clienti;
- gli indici di efficienza dei processi;
- la dimensione innovativa e di apprendimento.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Golin, E., Parolin, G., (2003), *Per un'impresa a più dimensioni*, Città Nuova, Roma, pp. 14-16

Altre metodologie hanno tentato di definire valori diversi da quello economico monetario. Esse, però, sono complementari alle tradizionali metodologie caratterizzate dagli indicatori contabili, non essendovi ancora un'evoluzione del sistema contabile stesso.

### **4.3. Il metodo RainbowScore® nelle imprese EdC**

RainbowScore® è l'esito di un percorso di natura esperienziale volto ad esprimere il valore prodotto nell'attività d'impresa.<sup>46</sup> Esso accoglie il contributo della teoria degli stakeholder, arricchendola della ricerca di una dimensione che orienta la mission e vision aziendali e che si identifica nella centralità della persona nelle diverse funzioni aziendali esercitate. Il metodo intende, così, individuare quei contesti generativi del valore multidimensionale. Attraverso il riconoscimento ed il coinvolgimento dei diversi portatori di interessi è possibile elaborare specifici indicatori in grado di misurare il valore percepito e creato.

Il metodo si serve di tutti gli strumenti in grado di valutare l'intangibile, attraverso indicatori qualitativi.

L'innovazione, però, si identifica soprattutto nel coinvolgimento degli interlocutori che acquisiscono un ruolo attivo nel processo aziendale in cui sono coinvolti grazie ad un clima di ascolto e di fiducia che ne sostiene il consolidamento. Si assiste, così, ad una multidimensionalità che integra i processi produttivi orientati all'output e ai processi di produzione sociale, orientati all'outcome, cioè l'insieme delle componenti di conoscenza tacita e risorse personali dei soggetti ivi coinvolti.<sup>47</sup>

Emerge il superamento, all'interno del sistema economico strutturato, dell'approccio egoistico che guida l'azione di ogni uomo e di ogni impresa, soppiantato dall'espressione motivazionale di categorie diverse, quali il dono, la gratuità e la comunione.

Considerando l'uomo come persona e non come individuo, il bisogno di costruire rapporti sociali diventa un movente dell'azione umana che si estrinseca nei contesti economici, centralizzando, così, in senso economico, l'analisi della

---

<sup>45</sup> Sciarelli, S., *Elementi di Economia e Gestione delle Imprese*, Cedam, 2008, pp. 512- 513

<sup>46</sup> V. Appendice p.53

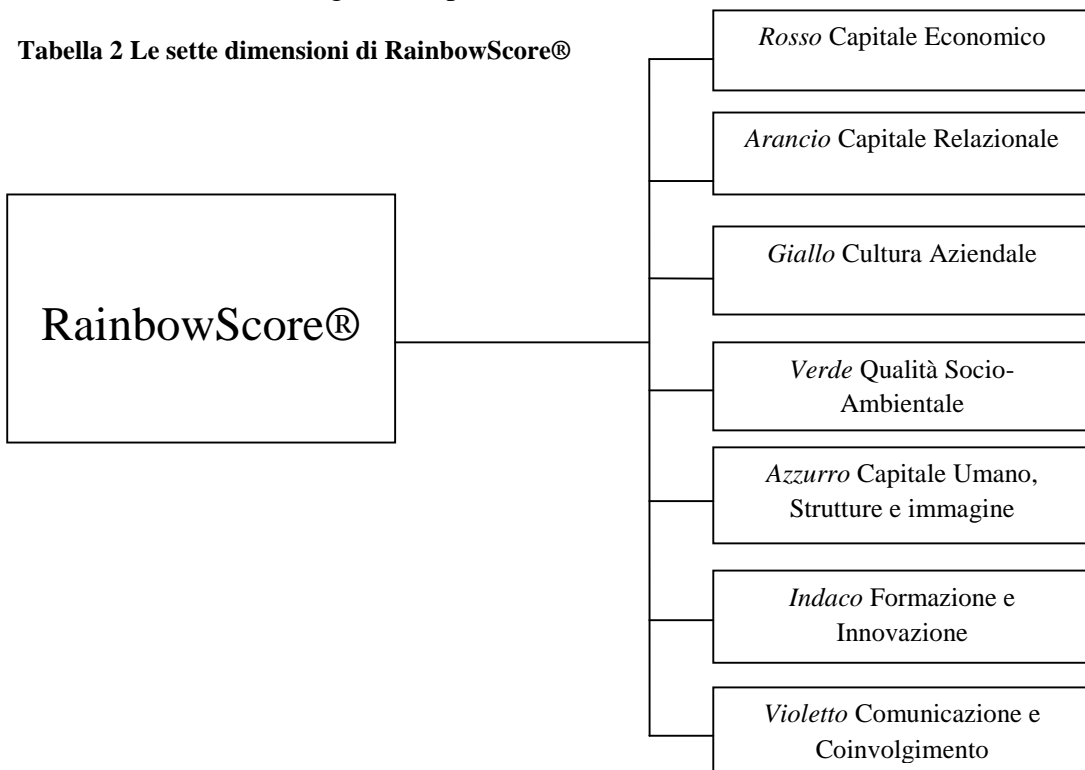
<sup>47</sup> Burckart, H., (1999), "Sviluppo sostenibile e management. Elementi per un nuovo paradigma di gestione", *Nuova Umanità* n.126, pp.686

socialità e della relazionalità, laddove la dimensione della fiducia soppianti quella del puro tornaconto.

RainbowScore® si identifica, così, come un supporto organizzativo per la definizione, la programmazione e la valutazione delle performance economiche ed etiche, codificate secondo una chiave di lettura che analizza i sette aspetti costitutivi della dinamica aziendale, individuati come unico fenomeno armonioso.

Il metodo si serve della metafora dell'arcobaleno, che si compone delle sette macroaree della gestione aziendale, per codificare una molteplicità di costituenti di valore secondo una logica complessivamente unitaria.

**Tabella 2 Le sette dimensioni di RainbowScore®**



In un contesto in cui si assiste alla diffusione di attività di bilancio sociale o ambientale, al riconoscimento di un ruolo ai diversi stakeholder, all'attivazione da parte di associazioni di consumatori di atteggiamenti critici nei confronti delle condizioni produttive dell'azienda, appare necessario un'elaborazione e una diffusione dello stile gestionale condotto e delle forme del valore concretizzatesi.

Il cardine di successo delle imprese non viene più individuato solo nella continuità di performance economiche, ma nel fatto che queste ultime testimonino un *plus* legato al valore delle risorse umane e all'insieme di conoscenze che grazie a esse l'azienda possiede.

La multidisciplinarietà della proposta RainbowScore si individua nel fatto che il luogo di creazione del valore si colloca nella dimensione gestionale che si sviluppa in relazione con molteplici interlocutori e fattori.<sup>48</sup>

Le imprese aderenti al progetto dell'EdC si servono di tale metodo per analizzare la concretizzazione dei presupposti distintivi per cui si sono costituite, coerenti con lo spirito ispiratore del metodo stesso.

#### **4.4. Il caso della E. di C. Spa**

In questa sede si intende analizzare il caso della E. di C. Spa, sorto all'interno di un contesto peculiare che si identifica nel Polo Lionello Bonfanti.

I poli produttivi rappresentano la struttura fondamentale all'interno della quale prende vita il progetto dell'Economia di comunione, in quanto capaci di dare visibilità all'iniziativa, di essere punto di riferimento e di collegamento per le imprese che vi hanno aderito e che intendono aderirvi.

Attualmente esistono 4 poli produttivi:

- Il Polo Spartaco, Brasile;
- Il Polo Lionello, Italia;
- Il Polo Solidaridad, Argentina;
- Il Polo Mariapoli Faro, Croazia.

Il Polo Italiano, inaugurato nell'ottobre 2006, è sorto ad Incisa in Val d'Arno ed è intitolato al magistrato Lionello Bonfanti<sup>49</sup>, per sottolinearne la "vocazione" non solo economica ma anche "civile".

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

---

<sup>48</sup> Golin, E., Parolin, G., (2003), *Per un'impresa a più dimensioni*, Città Nuova, Roma, pp. 33-37

<sup>49</sup> [www.pololionellobonfanti.it](http://www.pololionellobonfanti.it)

prodotto o fasi del processo di produzione tipico del distretto. Le imprese di un distretto, inoltre, si caratterizzano per essere numerose e di modesta dimensione.

Ciò che invece caratterizza le aziende che hanno aderito al polo è la *diversità* relativa al settore di attività, alle dimensioni, alla provenienza.

Il polo Lionello è nato dalla costituzione *ad hoc* di una società la cui missione è stata fin da subito la fondazione dello stesso: E. di C. SpA.

E. di C. SpA è il motore del progetto di Economia di Comunione in Italia e funge da faro per tutte le altre aziende che vi aderiscono.

#### 4.4.1. La Mission di E. di C. SpA

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

#### 4.4.2. L'oggetto sociale

L'oggetto sociale si concretizza in:

- acquisto, vendita, costruzione, miglioramento e gestione di beni immobili, di qualsiasi specie e destinazione ed esecuzione di ogni operazione connessa ai beni immobili, ivi compresa l'acquisizione anche mediante contratti di locazione finanziaria (leasing), la locazione, la concessione in uso ed usufrutto dei beni stessi, l'amministrazione di beni immobili, propri e di terzi;

- studio, progettazione, realizzazione, organizzazione e gestione, diretta ed indiretta, di complessi e di impianti industriali, commerciali e/o produttivi in genere, di infrastrutture e di unità ausiliare, loro componenti e la relativa attività commerciale;
- promozione di nuove imprese, tutelando nella fase di avviamento, predisponendo la locazione di convenienti aree attrezzate e servite, promovendo anche la realizzazione di laboratori per la sperimentazione, da parte di imprese e loro consorzi, di prodotti e/o processi innovativi;
- assunzione, in via non prevalente ed a scopo di stabile investimento e non di collocamento, di partecipazioni, in Italia e all'estero, in società o enti esistenti o da costituire, aventi per oggetto attività industriale, commerciale, immobiliare, finanziaria o di servizio; la gestione delle proprie partecipazioni e lo svolgimento di attività di coordinamento tecnico, finanziario o gestionale delle società od enti ai quali partecipa, direttamente e/o indirettamente, sempre in via non prevalente e comunque soltanto nei confronti di società controllate o collegate, ai sensi dell'art. 2359 c.c., o delle Società da queste controllate e/o collegate;
- compimento di tutte le operazioni commerciali e di intermediazione commerciale, - ivi compreso acquisto, utilizzo e concessione o cessione di brevetti, licenze, procedimenti, nonché l'assunzione ed il conferimento di incarico di agenzia, mandato, rappresentanza - industriale, mobiliare, immobiliare e finanziaria - ivi comprese le prestazioni dei servizi contabili, amministrativi, organizzativi e la formazione di corsi e scuole di formazione e perfezionamento, nei confronti di società collegate e/o di terzi - ritenute dall'organo amministrativo necessarie, utili ovvero opportune per il conseguimento dell'oggetto sociale.

Gli azionisti, al momento della costituzione, hanno sottoscritto un capitale pari € 5.000.000, suddiviso in azioni ordinarie del valore nominale di € 50,00, di modo che, con tale fissazione, l'accesso al capitale sociale fosse semplificato.

La sottoscrizione di azioni della E. di C. Spa è prima ancora che un investimento, una scelta di principi e di investimento in un cambiamento, desiderato per sé e per le generazioni future, in un'ottica di sostenibilità del sistema economico. Oggi il capitale interamente versato risulta pari a € 5.791.650.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> [www.edicspa.com](http://www.edicspa.com)



La società si impegna costantemente ad informare gli azionisti dei suoi sviluppi. Pertanto si ricorda la newsletter, “Polarizziamoci”, che periodicamente raccoglie e diffonde le ultime notizie ed eventi relativi alla vita del Polo Lionello.

Con il titolo “Polarizziamoci” la società vuole indicare il fare rete, il convergere, il potenziare reciproche sinergie, scoprendo che la prima sinergia è la comunione.

#### 4.4.3. Il fondo di solidarietà

Lo Statuto della E. di C. SpA<sup>51</sup> si contraddistingue per la presenza di una clausola relativa alla destinazione degli utili.

L’art. 36, infatti, dispone:

“Sugli utili netti risultanti dal bilancio viene dedotto il 5% da assegnare alla riserva ordinaria, fino a che questa non abbia raggiunto il quinto del capitale sociale, in ottemperanza degli obblighi di legge, il 30% degli utili netti sarà devoluto ad un fondo speciale di solidarietà per far fronte ai bisogni delle persone indigenti individuate dal Consiglio di Amministrazione». E’ in tale clausola che si snoda l’intero progetto dell’ EdC.”

Sempre l’art. 36 dello Statuto dispone:

“la devoluzione del fondo avverrà nei modi e nei termini fissati con apposita delibera dello stesso Organo amministrativo”.

È, dunque, lo stesso consiglio d’amministrazione, espressione della volontà di tutti i soci, a stabilire i modi, i termini e i destinatari degli utili accantonati al fondo di solidarietà.

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

---

<sup>51</sup> [www.edicspa.com](http://www.edicspa.com)

È possibile evincere dalla nota integrativa al bilancio d'esercizio del 2009<sup>52</sup> il fulcro dell'art. 36 dello Statuto di E. di C. Spa, identificante la destinazione degli utili conseguiti al finanziamento dei progetti di formazione o di solidarietà esterna.<sup>53</sup>

Nel prospetto riportato di seguito viene evidenziata la movimentazione subita durante l'esercizio dalle singole poste che compongono il Patrimonio Netto.<sup>54</sup>

Descrizione	Saldo Iniziale (2008)	Riparto utile/ (Dest. perdita)	Aumenti/ Riduzioni di capit.	Altri movimenti	Saldo finale (2009)
Capitale	5.791.650	0	368.900		6.160.550
Riserva da soprapprezzo delle azioni	47.860	-47.860	15.630		15.630
Riserve di rivalutazione	500.000	0	0		500.000
Altre riserve	12.001	0	0	14.499	26.500
Utili (perdite) portati a nuovo	-234.107	0	0	7.590	-226.517
Utile (perdita) dell'esercizio	-40.270	0	0	-208.175	-248.445
<b>Totali</b>	<b>6.077.134</b>	<b>-47.860</b>	<b>384.530</b>	<b>-186.086</b>	<b>6.227.718</b>

Dalla composizione delle altre riserve emerge la "riserva per rinuncia dei soci a versamenti" che accoglie l'ammontare di utili volti alla concretizzazione degli obiettivi del progetto dell'Economia di Comunione: la formazione e la solidarietà.<sup>55</sup>

Descrizione	Saldo iniziale (2008)	Utilizzo per copertura perdite	Altri movimenti	Saldo finale (2009)

<sup>52</sup> www.edicspa.com

<sup>53</sup> V. par. 3.2. a p.31

<sup>54</sup> www.edicspa.com

<sup>55</sup> V. Par. 3.4. a p.34

Differenza da arrotondamento all'unità di Euro	1	0	-1	0
Riserva per rinuncia dei soci a versamenti	12.000		14.500	26.500
<b>Totali</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>

L'utilizzo della "riserva per rinuncia dei soci a versamenti" e, quindi, della parte degli utili a cui hanno rinunciato i soci si identifica in attività scelte dal Consiglio d'Amministrazione. Tra di esse si ricordano:

- Contributi per progetti sociali o sostegno a distanza;
- Servizi gratuiti o sostegno economico a famiglie in necessità;
- Creazione di nuovi posti di lavoro al proprio interno;
- Inserimento lavorativo di persone con particolari disagi;
- Corsi di formazione gratuiti per persone disoccupate;
- Sostegno economico straordinario ai propri dipendenti;
- Attività di assistenza socio-sanitaria e abitativa;
- Borse di studio per la scolarizzazione, la formazione universitaria e professionale;
- Sostegno a microimprese. Si ricorda Il progetto complessivo di avviamento delle 6 microimprese nella Repubblica Democratica del Congo che prevede, oltre all'acquisto di parte delle attrezzature necessarie alle attività, un percorso formativo globale all'imprenditoria, aperto a circa 90 partecipanti selezionati tra persone in situazioni di particolari necessità, per l'avvio di nuove microimprese nei prossimi anni. Il programma è composto da 15 seminari sui seguenti argomenti:
  - funzionamento dell'impresa cooperativa per il lavoro e per la gestione di strutture di assistenza sanitaria e sociale;
  - elementi di matematica, contabilità e gestione aziendale;
  - creazione e gestione di mutui di risparmio e credito, per la gestione di emergenze sanitarie familiari, per l'istruzione dei figli e per il miglioramento delle microimprese;

- principi e pratica dell'economia di comunione.

I partecipanti al percorso formativo contribuiscono alle spese di partecipazione; alcuni di essi si fanno carico dell'accoglienza in casa dei non residenti. È previsto un test finale, superato il quale si ottiene un diploma per l'avvio di una microimpresa. Al termine del percorso le nuove attività nate verranno accompagnate sotto il profilo gestionale e amministrativo, con l'impegno da parte dei beneficiari di partecipare ad una formazione continua. Infine i partecipanti si impegnano, raggiunta l'autonomia finanziaria dell'attività, a dare lavoro a persone in necessità anche al di fuori della propria famiglia.

È qui riportato un esempio dell'utilizzo dei fondi versati lo scorso anno grazie ai quali è stato possibile sostenere le seguenti attività di assistenza in Kenya:<sup>56</sup>

- Dare un contributo ad integrazione del reddito a due famiglie con 4 bambini piccoli ciascuna, aggravati che dalla crisi economica e dal conseguente rincaro dei prezzi dei generi alimentari;
- Contribuire alla costruzione di una casa in pietra per una famiglia con 7 figli che viveva in una casa di fango;
- Consentire a due giovani di vaccinarsi contro la febbre gialla e la tubercolosi;
- Coprire le borse di studio di due ragazze che frequentano la scuola secondaria e di altre due che frequentano l'università, una delle quali ha potuto così laurearsi in giurisprudenza;
- Finanziare un corso professionale di cucito per una giovane in una situazione familiare molto difficile.

#### 4.4.4. La governance della E. di C. SpA

La gestione di E. di C. SpA è ispirata alle "linee guida per condurre un'impresa di Economia di Comunione"<sup>57</sup>.

---

<sup>56</sup> [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org)

Essa prende avvio dalle direttive del consiglio di amministrazione, costituito fin dagli inizi da coloro i quali hanno accolto il mandato ricevuto con la consapevolezza di essere al servizio dell'edificazione del Polo. Infatti, qualsiasi decisione viene valutata e assunta, prima che con il criterio economico del perseguimento del profitto, con un criterio strettamente legato al progetto, in particolare alla sua realizzazione e crescita.

Quando in un'impresa di economia di comunione si parla di gestione, questa si riferisce in gran parte alla gestione delle relazioni con tutti gli stakeholder e dei rapporti intessuti all'interno e all'esterno dell'azienda, poiché la relazione è concepita come risorsa da cui trarre valore.

Le relazioni con le istituzioni locali, lo Stato e in particolare con il Comune di Incisa Val d'Arno, la Regione toscana e le associazioni di categoria, come Confcooperative e Confindustria, hanno rappresentato e rappresentano risorse indispensabili nella fase di avviamento e nella fase di gestione del polo. La capacità di creare un network privilegiato con il territorio toscano, su cui è stato edificato il progetto, ha avuto effetti positivi amplificati. L'immagine creata dalla concretezza del progetto, inoltre, ha contribuito ad ottenere maggiore visibilità, grazie alla quale le imprese che ne condividevano gli ideali sottostanti hanno voluto parteciparvi in prima persona, innescando un circolo virtuoso.

In particolare, rispetto agli istituti di credito, quattro sono state le banche socie della E. di C. S.p.A.<sup>58</sup>:

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

Esse partecipano attivamente alla vita del Polo Lionello presenziando in varie occasioni e sostenendo concretamente il progetto con contributi monetari.

Importante è anche il sostegno continuo degli azionisti della E. di C. S.p.A. che ha trovato un'espressione tangibile nella risposta generosa alla richiesta di finanziamento della società: gli 868.500<sup>59</sup> euro reperiti tramite i prestiti dei soci hanno coperto in gran parte le esigenze di liquidità della società.

---

<sup>57</sup> V. Par. 4.1. p. 39

<sup>58</sup> [www.edicspa.com](http://www.edicspa.com)

<sup>59</sup> [www.edicspa.com](http://www.edicspa.com)

Quando in un'impresa di EdC, in particolare nella E. di C. SpA, si parla di corporate governance, ci si riferisce ad un modello del tutto nuovo tanto nei sistemi di potere quanto nei processi decisionali e di controllo. Il modello non è quello conflittuale, ma basato sulla collaborazione tra tutti i portatori d'interesse dell'azienda. Sarebbe impossibile perseguire l'obiettivo della comunione e della reciprocità, se questo fosse demandato ad un unico leader-manager: la pluralità dei soggetti nella gestione è una condizione minima.

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

Nel sistema di controllo, assume rilevanza quella "parte" vitale per l'intera attività, da cui parte ogni valutazione o ogni monitoraggio: l'indigente. E' nella considerazione di quest'ultimo che si migliorano le prestazioni e che si stimola il lavoro in azienda. Le situazioni di indigenza sono una spinta al miglioramento qualitativo dei prodotti. Il risultato di questo miglioramento va ben oltre qualsiasi parametro di certificazione, perché è orientato ad incrementare il benessere del cliente e al mantenimento dell'efficienza.

Pertanto le leve strategiche e competitive di tali imprese sono :

- la qualità dei prodotti;
- il rispetto di ogni interlocutore;
- la gestione sostenibile e responsabile,
- la creazione di valore sociale.

#### 4.4.5. Formazione alla E. di C. SpA

Uno degli obiettivi del progetto dell' Economia di Comunione, perseguibili con la comunione degli utili è la formazione culturale, che è posta allo stesso livello degli obiettivi dell'aiuto agli indigenti e dello sviluppo dell'impresa.

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

Le aree tematiche sulle quali si programmano i corsi concernono<sup>60</sup>:

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

---

<sup>60</sup> [www.edicspa.com](http://www.edicspa.com)

## Appendice “Il metodo RainbowScore® nelle imprese EdC”

In questa sede ci si propone di inquadrare l’innovativa proposta di Elisa Golin e Giampietro Parolin, RainbowScore®<sup>61</sup>, che si presta ad aziende che sono sì attente alla giusta remunerazione degli azionisti, ma anche alle modalità di concretizzazione del processo produttivo: caratteristiche che si riflettono nell’identità delle imprese EdC.

Nella prospettiva di codificare i costituenti del patrimonio aziendale, inteso secondo il metodo in questione, ci si pone di affrontare i sette aspetti<sup>62</sup> di analisi del valore generato in azienda correlati ad un insieme di indicatori per l’osservazione e la programmazione della strategia e degli obiettivi aziendali.

### 1. Il Capitale Economico

Il primo aspetto di indagine in RainbowScore, che corrisponde al rosso nella metafora dell’arcobaleno, rappresenta l’aspetto economico finanziario della gestione, ma esprime anche alcune componenti costituenti il valore non monetario.<sup>63</sup> La quantificazione economica dell’andamento aziendale, infatti, permette l’esplicitazione di 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, inteso come fatturato per prodotti realizzati e servizi erogati.

La selezione dei prodotti da immettere o conservare sul mercato non può derivare matematicamente dalla sua immediata redditività. Spesso sono altri elementi che rendono un prodotto / servizio rilevante, quali la capacità di soddisfare bisogni specifici di particolari fasce di popolazione che, altrimenti, non lo sarebbero mai

---

<sup>61</sup> Golin, E., Parolin, G., *Per un’impresa a più dimensioni*, Città Nuova, Roma

<sup>62</sup> V. Tabella 2 p.48

<sup>63</sup> Golin, E., Parolin, G., (2003), *Per un’impresa a più dimensioni*, Città Nuova, Roma, pp. 38-54



(si pensi ai prodotti alimentari senza componenti suine destinate alle persone di religione musulmana).

E' chiaro, quindi, come il rapporto dell'azienda con il mercato non debba esaurirsi nelle capacità reddituali dei prodotti (fatturato aziendale), giacché l'impresa è un soggetto del mercato, intesa come 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 e per cambiare le regole che non funzionano.

- 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 delle proprie risorse cognitive, sociali, produttive, relazionali, nonché come occasione per contribuire al bene proprio e comune. In tal contesto 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 e la redditività.

Gli elementi influenti sulla redditività del lavoro possono essere molteplici. In riferimento ai lavoratori, si riscontrano:

- . l'età dei lavoratori;
- . la professionalità e la competenza;
- . l'imprenditorialità e la responsabilità;
- . la motivazione;
- . la condizione extra professionale;
- . la tipologia di strumenti a disposizione;
- . l'ambiente e il contesto lavorativo;
- . altro.

La redditività dell'impresa e, quindi, la sua capacità di stare sul mercato, di produrre utili o di investire, deriva dalla capacità dell'imprenditore e dei dirigenti di utilizzare tutte le risorse e i talenti presenti nel contesto aziendale. Essa, perciò, è il prodotto di molteplici processi tra i quali si inserisce il contributo specifico di

ciascun lavoratore. La considerazione della multidimensionalità consente di centralizzare anche i lavoratori svantaggiati, i quali, in misure particolari, sono capaci di contribuire al reddito aziendale.

- I dipendenti e la retribuzione del lavoro.

Nel rispetto delle norme di tipo contrattuale a livello nazionale, la politica delle retribuzioni di un'azienda costituisce un indizio esplicativo dell'identità aziendale. All'interno di questa dimensione sono considerati alcuni 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. Infatti, all'interno delle imprese si muovono parallelamente due culture economiche: quella dell'economia di mercato e l'economia del dono. Quando in azienda viene concretizzata, in modo intenzionale, l'economia del dono, si assiste ad un consolidamento della relazione tra le parti, della capacità di collaborazione tra le persone, dell'efficacia e dell'efficienza lavorativa. Un'autentica relazione basata sul dono, deriva dalla libera e condivisa scelta e partecipazione dei soggetti.

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

Nella logica del dono l'organizzazione può assumere una forma reticolare, nella quale ogni soggetto è un nodo legato agli altri ed è responsabile nella stessa misura della conservazione dei legami sociali con gli altri soggetti. Tale esperienza può essere orientata anche all'esterno della azienda, come si deduce dai presupposti del progetto dell'EdC, laddove si coinvolge 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. Giacché i fattori produttivi fanno capo a diversi attori sociali (clienti, fornitori, personale, finanziatori, Pubblica Amministrazione, azionisti), è possibile dedurre anche in senso economico la valenza sociale dell'impresa.

Lo schema del valore aggiunto sottolinea come lo stesso profitto, indicatore sintetico del risultato aziendale, sia frutto non solo dell'andamento del mercato,

ma soprattutto della strategia di ripartizione del valore aggiunto fra i diversi interlocutori.

**Tabella 2 Schema del valore aggiunto**

<b>Fatturato netto</b>	<b>tot. %</b>	<b>Clienti</b>
Acquisti materiali		<b>Fornitori</b>
Costi diversi per servizi di esercizio		
<b>Valore aggiunto</b>		<b>Personale</b>
Personale e collaborazioni		
<b>Margine lordo</b>		
Ammortamenti ordinari		
<b>Risultato operativo</b>		
Oneri finanziari		
Proventi finanziari		<b>Finanziatori</b>
Saldo gestione finanziaria		
Proventi diversi		
Oneri diversi		
Saldo gestione straordinaria		
<b>Reddito lordo</b>		
Oneri tributari		<b>Pubblica Amministrazione</b>
<b>Reddito netto</b>		<b>Azionisti</b>

## 2. Il Capitale relazionale

Ogni impresa interagisce con l'esterno scambiando beni e informazioni di varia natura.

Secondo il modello RainbowScore il capitale relazionale di un'azienda rappresentato dall'arancio nella metafora dell'arcobaleno, è costituito dall'insieme strutturato e non strutturato di rapporti e collaborazioni con l'esterno. Tali scambi generano relazioni solitamente stabili nel tempo o comunque non caratterizzate dall'occasionalità.<sup>64</sup>

È possibile individuare tre forme in cui il capitale relazionale si concretizza:

- capitale relazionale diretto, necessario per la realizzazione degli scambi monetari dell'impresa (es. una partecipazione ad una fiera);
- capitale relazionale indiretto, inteso come insieme di relazioni che accrescono la reputazione (es. una donazione alla comunità);
- beni relazionali, visti come contenuto che guarda esclusivamente alle persone in quanto tali, svincolato dall'immediato interesse economico (es. l'amicizia tra colleghi).

Il *cliente* assume un ruolo centrale, in quanto viene attivato come interlocutore e protagonista dell'attività produttiva. È possibile, pertanto, individuare gli indicatori di soddisfazione di diverse tipologie di clientela attraverso l'analisi della *customer satisfaction*, mirando non solo ad esplicitare il gradimento del prodotto finale, ma soprattutto la percezione del valore e del significato dell'attività aziendale. Pertanto, il valore economico esplicitato dal capitale relazionale viene quantificato attraverso l'analisi di indicatori diversi:

- valutazione della qualità del prodotto e della qualità dei suoi componenti;
- percezione della qualità del processo produttivo;
- identificazione del ruolo dell'impresa all'interno del mercato e della società civile;
- individuazione dei principi guida aziendali.

In riferimento ai *fornitori* e alle *aziende partner*, è possibile instaurare una vera e propria rete di partnership attraverso cui condividere strategie di sviluppo e costruire sistemi di collaborazione strutturale.

---

<sup>64</sup> Golin, E., Parolin, G., (2003), *Per un'impresa a più dimensioni*, Città Nuova, Roma, pp. 55-65

La relazione con la *comunità locale* e la *società civile* è un elemento fondante, in minima misura in riferimento al rispetto degli standard e delle normative che ne regolamentano la vita economica.

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

- la capacità di ascolto e recepimento dei bisogni e delle risorse locali. Dalla conoscenza del contesto è possibile assistere alla nascita di occasioni di sviluppo del business;
- l'assunzione di un ruolo attivo e aperto al territorio, in riferimento alla partecipazione ad eventi della comunità locale. Da questi segnali è possibile tessere una rete di fiducia e stima da parte della popolazione e dei suoi rappresentanti istituzionali;
- la partecipazione ad attività di iniziativa civile, quali petizioni, proposte alla P.A. per il miglioramento di situazioni logistiche strutturali, o culturale, quali la diffusione della cultura d'impresa presso scuole o associazioni.

### 3. La Cultura Aziendale

Attraverso la cultura aziendale, un'impresa esprime la dimensione più e meno profonda della sua identità, anche al di là della dichiarazione di vision e mission. Le imprese EdC, infatti, si caratterizzano per la volontà particolarmente esplicitante tale cultura.

La cultura aziendale, rappresentata dal giallo<sup>65</sup> nella metafora dell'arcobaleno, è il frutto dell'insieme del patrimonio originario (idee, sogni, valori e orientamenti etici) interagente con il contesto ambientale (dal punto di vista sociale, umano, professionale, normativo e ambientale) mediante una serie di processi relazionali.

Essa consiste 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.

---

<sup>65</sup> Golin, E., Parolin, G., (2003), *Per un'impresa a più dimensioni*, Città Nuova, Roma, pp. 66-76

Sono, quindi, considerate, in tale ambito, anche le scelte di “etica” coerenti con l’identità aziendale, quali l’adesione a forme di finanza etica, oppure il rifiuto ad alcune condizioni “non etiche” (si pensi alle tangenti, alle raccomandazioni, al lavoro nero etc.).

Alcune tappe semplificano l’esplicitazione della cultura aziendale:

- definizione della cultura d’impresa, attraverso la diffusione chiara ed articolata dei principi e dei valori guida, corrispondenti ad un ritorno alle motivazioni costitutive dell’impresa;
- ricerca della 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 si identifica nel rendersi portatori e garanti di quei valori identificativi.

In tal contesto si inserisce il pacchetto formativo *RainbowTraining*®, previsto dal modello *RainbowScore*®. Esso è un programma formativo per l’armonizzazione dei valori personali con quelli dell’organizzazione di appartenenza, generando opportunità di miglioramento dell’efficacia personale e organizzativa. L’idea cardine di *RainbowTraining* si identifica nella volontà di portare ad unitarietà ed armonia la dimensione esistenziale e professionale, utilizzando la metafora dei sette colori dell’arcobaleno. Il programma, infatti, si costituisce di un percorso di gruppo, costituito da 10-15 lavoratori, basato sui sette aspetti chiave della vita lavorativa, nel quale ciascun partecipante va ad esplicitare valori e obiettivi personali, per confrontarli e sintonizzarli con le vision e mission aziendali.

La maggior parte della cultura aziendale, esprime un orientamento etico dell’impresa, è sostenuta da una serie di regole e obiettivi non scritti, ma dettati dalle idee dei singoli manager o della proprietà. Tuttavia appare necessario esplicitare tali regole per dimostrare la capacità dell’impresa di stare sul mercato. La costruzione di documenti, quali la carta dei valori o il codice etico, condivisibili da tutti i soggetti operanti all’interno dell’impresa, consente l’esplicitazione delle priorità dell’impresa che orientano al successo della stessa.

#### 4. La Qualità Sociale ed Ambientale

Questo tema esprime l'insieme delle condizioni che trasmettono il senso di benessere all'interno dell'azienda. Nella metafora dell'arcobaleno è rappresentato dal verde.

Le condizioni suddette sono collegate 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 in riferimento all'impatto ambientale dovuto alla produzione aziendale.

Per quanto concerne la *sicurezza sul lavoro*, emerge una scarsa diffusione della cultura della sicurezza nelle aziende, non solo in riferimento alla prevenzione degli infortuni, ma anche all'attenzione e alla promozione della salute degli stakeholder. La cultura della sicurezza, infatti, 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, in riferimento alla strumentazione meccanica e automatizzata, ai materiali dannosi alla salute, ai sistemi protettivi e alle azioni di supporto preventive;
- cura della salute psicofisica dei lavoratori, in riferimento alla pausa pranzo e all'utilizzo degli straordinari;
- attenzione alla differenza di genere, ossia affidamento di lavoro fisicamente sostenibile dalle donne, tutela in condizioni di gravidanza o allattamento;
- cura della salute dei consumatori, in termini di realizzazione di prodotti e modalità produttive non nocive né inquinanti;
- flessibilità rispetto all'orario di lavoro dei dipendenti, condivisione di carichi straordinari, 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 sul clima aziendale può concretizzarsi mediante la somministrazione di questionari, l'intervista a singoli o a gruppi di dipendenti, oppure mediante la somministrazione di questionari e colloqui / interviste individuali ai manager e ai dirigenti, giacché direttamente responsabili dell'attivazione delle dinamiche aziendali.<sup>66</sup>

In riferimento al tema dell'impatto ambientale si identifica il ruolo dell'impresa nella ricerca di percorsi di crescita che non necessariamente richiedano il deturpamento del contesto naturale. Un'impresa dovrà fare propri i principi precauzionali, anche indipendentemente dal fatto che le leggi locali lo prevedano, piuttosto che principi riparatori. In tal contesto è possibile dimostrare la possibilità di salvaguardare e migliorare l'ambiente in cui si opera.

Tutta la struttura aziendale deve essere impregnata da una dimensione di impegno e di coscienza ecologica, incidendo sui comportamenti dei singoli operatori, così da 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 concretizzare la scelta di uno sviluppo aziendale sostenibile.

## 5. Il Capitale umano: strutture e immagine aziendale

Questa componente considera il valore aggiunto che la comunità di lavoro nella sua organizzazione formale ed informale e nell'impatto con l'esterno, fa confluire nell'attività d'impresa. Nella metafora dell'arcobaleno esso si identifica nell'azzurro.<sup>67</sup> È una dimensione la cui analisi è solo in parte quantitativa, giacché concerne prevalentemente 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 in due dimensioni:

---

<sup>66</sup> Golin, E., Parolin, G., (2003), *Per un'impresa a più dimensioni*, Città Nuova, Roma, pp. 77-92

<sup>67</sup> Golin, E., Parolin, G., (2003), *Per un'impresa a più dimensioni*, Città Nuova, Roma, pp. 93-103



- l'infrastruttura (locali, conoscenze, risorse umane);
  - i processi (modalità di funzionamento e relazione tra i componenti dell'infrastruttura);
- Composizione della comunità di lavoro.

La tipologia degli indicatori che rilevano la qualità dell'ambiente sociale attivato in azienda si identifica nel fatto che la comunità di lavoro focalizza il ruolo del capitale umano come risorsa strategica dell'azienda. L'equilibrio stesso dell'azienda si basa sulla dimensione comunitaria, cioè 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 il principale biglietto da visita. E' necessario che si caratterizzi per:

- accoglienza,
- ordine,
- funzionalità,
- possibilità di essere personalizzato,
- vivacità.

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.

Si identifica ciò che ogni azienda decide di esprimere di sé all'esterno, ma anche ciò che viene percepito su di essa dall'esterno. Può essere influenzata positivamente o negativamente dagli stessi comportamenti aziendali dei lavoratori, dei manager e dei dirigenti.

## 6. La formazione e l'innovazione

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

Tale aspetto, rappresentato dall'indaco,<sup>68</sup> fa riferimento al valore correlato alla conoscenza, e in modo specifico alle modalità di sviluppo, miglioramento e innovazione della dimensione patrimoniale suddetta.

Spesso le imprese dimostrano di non riuscire a sostenere i costi di formazione del proprio personale, con il rischio di rendere più difficile il reclutamento di lavoratori adeguatamente professionalizzati e formati, o in grado di essere tali. In tal contesto la formazione assume un ruolo centrale nella dinamica aziendale.

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 ciò che si identifica come capitale intellettuale d'impresa, cioè la somma di tutto ciò che i dipendenti di un'azienda sanno e che le assicura un margine di competitività. Si identifica, così, un'azienda che tende ad essere una "learning organization", un luogo produttivo ed economico, i cui cardini di innovazione e apprendimento continuo sono costituiti dalle persone e dalla loro continua possibilità di costruire l'azienda.

Le persone rappresentano il catalizzatore che permette l'attivazione di forme intangibili del capitale intellettuale, quali i brevetti.

Lo sviluppo del Know how rappresenta una delle dimensioni gestionali del capitale intellettuale. La capacità di mettere a disposizione le informazioni tra le diverse funzioni dell'azienda, consente di evitare la concentrazione delle stesse nelle mani di pochi e di evitare la dispersione delle stesse. Una concretizzazione esemplificativa di tale gestione è rappresentata dai gruppi di lavoro interdisciplinari o multi – competenza.

## 7. La Comunicazione e il coinvolgimento

---

<sup>68</sup> Golin, E., Parolin, G., (2003), *Per un'impresa a più dimensioni*, Città Nuova, Roma, pp. 104-114

Tale dimensione è costituita da tutte le azioni intenzionali che garantiscono la circolarità delle informazioni in azienda. Essa include anche i processi di comunicazione esterna delle proprie attività ed iniziative d'impresa. Tale aspetto è rappresentato dal violetto.<sup>69</sup>

Una partecipazione informativa come quella suddetta diviene reciproca e genera a sua volta diversi costituenti.

- La partecipazione dei soci e dei lavoratori alla vita dell'azienda.

Se ciò diventa cultura, può diventare strategia chiave in un assetto di mercato che chiede di superare le tradizionali dinamiche di scambio contrattuale, rendendo possibile la conoscenza degli obiettivi aziendali.

- Dialogo interno.

L'equiparazione dei dirigenti e dei dipendenti e la comunicazione nella quotidiana attività lavorativa costituisce non solo uno strumento di relazione e di socializzazione, ma assume un valore produttivo giacché 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 tutte quelle campagne promozionali ed in tutte le occasioni in cui l'azienda ha la possibilità di parlare di sé all'esterno, con lo scopo di farsi conoscere.

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

## 8. Il sistema di reporting

---

<sup>69</sup> Golin, E., Parolin, G., (2003), *Per un'impresa a più dimensioni*, Città Nuova, Roma, pp. 115-120

In un'impresa EdC è possibile esplicitare il peculiare stile gestionale identificativo attraverso il ricorso allo strumento di tipo strategico RainbowScore, consentendo, così, la definizione supportata delle scelte programmatiche e degli investimenti in una visione di medio lungo termine coerentemente con l'identità e la motivazione dell'azienda stessa.

La proposta del metodo suddetto diventa strategia efficace quando si traduce in operatività aziendale e si misura con i vincoli della realtà produttiva e con le variabili interne ed esterne all'impresa.

Emerge, così, la necessità di rendicontare la proposta di un sistema unitario di valutazione dei diversi aspetti portanti in un'ottica di bilancio, di verifica, di iniziative ed azioni correttive rispetto alla strategia desiderata.

L'idea di sistemi di reporting concerne la differenziazione valutativa in base agli stakeholder e alle funzioni, collocati in un contesto interno o esterno all'impresa.

### 8.1. Il reporting interno

Il reporting interno concerne i diversi strumenti di analisi dei dati, codificati in base alle sette dimensioni aziendali. Di seguito sono riportati alcuni esempi che consentono la strutturazione di tale reportistica.

#### 1. Report per aree di responsabilità.<sup>70</sup>

Un primo strumento si identifica nel "Report per aree di responsabilità" che analizza il punto di vista degli stakeholder attraverso gli indicatori di performance in relazione ad ogni aspetto aziendale, esplicitando il contenuto specifico e la periodicità di rilevazione.

Esso è un primo livello di elaborazione concernente le diverse tipologie di stakeholder e le diverse forme di soddisfazione delle attese e dei bisogni, in corrispondenza di ciascuna dimensione considerata dal metodo RainbowScore

---

<sup>70</sup> Golin, E., Parolin, G., (2003), *Per un'impresa a più dimensioni*, Città Nuova, Roma, pp. 122-129

**Tabella 1 Report per aree di responsabilità – Clienti<sup>71</sup>**

Stakeholder	Dimensione	Tipologia di indicatore	Dati di riferimento	Periodicità di misurazione del valore
<b>Clienti</b>	Capitale Economico	Fatturato realizzato per prodotto	Database aziendale	Mensile
	Capitale Relazionale	Soddisfazione dei clienti	Indagini di Customer Satisfaction	Annuale
	Cultura Aziendale	Feedback dai clienti sullo “stile aziendale”	Segnalazione	Annuale
	Qualità Sociale e Ambientale	% di prodotti certificati.	Database aziendale	Annuale
	Capitale umano, strutture e immagine aziendale	Investimenti in immagine	Database aziendale	Mensile
	Formazione e innovazione	Nuovi prodotti lanciati	Funzione marketing	Annuale
	Comunicazione e coinvolgimento	Investimenti in campagne pubblicitarie.	Funzione marketing	Mensile

Il portafoglio clienti, nel ruolo di interlocutori e portatori di interessi, costituisce la base di una relazione polivalente: si annoverano gli indicatori esplicitativi:

- l’apporto in senso produttivo, quali:
  - il “fatturato realizzato per prodotto”, la “percentuale di prodotti certificati” e gli “investimenti in immagine” che testimoniano il consolidamento di vantaggi competitivi tangibili dai clienti;
- l’apporto informativo e culturale, quali:
  - il “feedback dai clienti sullo stile aziendale” il quale, grazie alle segnalazioni effettuate ogni anno, conferma o smentisce il riconoscimento di uno stile aziendale peculiare;
  - la “soddisfazione dei clienti”, gli “investimenti in campagne pubblicitarie” e “nuovi prodotti lanciati” i quali, sulla base di quanto emerge dalle indagini annuali di Customer Satisfaction e dalle funzioni marketing, consentono un adeguamento migliorativo dei prodotti rispetto alle attese ricercate e alimentano un atteggiamento fiducioso verso l’impresa.

<sup>71</sup> Golin, E., Parolin, G., (2003), *Per un’impresa a più dimensioni*, Città Nuova, Roma, p. 123

**Tabella 2 Report per aree di responsabilità – Fornitori<sup>72</sup>**

Stakeholder	Dimensione	Tipologia di indicatore	Dati di riferimento	Periodicità di misurazione del valore
<b>Fornitori</b>	Capitale Economico	Valore economico dei fornitori	Analisi funzionale acquisti	
	Capitale Relazionale	Soddisfazione dei fornitori. Turn over	Indagini di Customer Satisfaction. Dati aziendali	Annuale
	Cultura Aziendale	Feedback sullo stile aziendale	Segnalazione	Annuale
	Qualità Sociale e Ambientale	Criterio di scelta dei fornitori	Database aziendale	Annuale
	Capitale umano, strutture e immagine aziendale			
	Formazione e innovazione	Investimenti in formazione di fornitori	Analisi funzione acquisti	
	Comunicazione e coinvolgimento	Riunioni con fornitori. Reportistica per fornitori	Analisi funzione acquisti	

La scelta dei fornitori, giustificata anche dalla comunanza di uno stile peculiare di lavoro, è uno degli indicatori esplicitativi l'identità dell'azienda. È possibile, così, comunicare all'esterno la condivisione di strategie di sviluppo, per esempio attraverso l'indicatore "investimenti in formazione di fornitori", creando il presupposto per uno scambio di interessi alimentato dalla consapevolezza e dalla fiducia.

<sup>72</sup> Golin, E., Parolin, G., (2003), *Per un'impresa a più dimensioni*, Città Nuova, Roma, p. 124

**Tabella 3 Report per aree di responsabilità - Proprietà<sup>73</sup>**

Stakeholder	Dimensione	Tipologia di indicatore	Dati di riferimento	Periodicità di misurazione del valore
<b>Proprietà</b>	Capitale Economico	Redditività investimento	Analisi di bilancio	Trimestrale
	Capitale Relazionale			
	Cultura Aziendale	Rispondenza al codice etico	Confronto azioni/codice etico	Annuale
	Qualità Sociale ed Ambientale	Soddisfazione della proprietà		
	Capitale umano, strutture e immagine aziendale			
	Formazione e innovazione	Sviluppo di know how e aumento del valore di capitale intellettuale	Tasso di innovazione e rispondenza al mercato	Trimestrale e annuale
	Comunicazione e coinvolgimento	N. incontri con l'azienda	Convocazioni	Annuale

L'atteggiamento della proprietà, ben lontano dall'univoco interesse del conseguimento di utili remunerativi, evidenzia un supporto allo sviluppo d'impresa che può essere esplicitato da indicatori quali la "rispondenza al codice etico" e l' "aumento di capitale intellettuale".

<sup>73</sup> Golin, E., Parolin, G., (2003), *Per un'impresa a più dimensioni*, Città Nuova, Roma, p. 125

**Tabella 4 Report per aree di responsabilità – Manager<sup>74</sup>**

Stakeholder	Dimensione	Tipologia di indicatore	Dati di riferimento	Periodicità di misurazione del valore
<b>Manager</b>	Capitale economico	Retribuzioni di lavoro	Dati aziendali	Annuale
	Capitale relazionale			
	Cultura aziendale			
	Qualità sociale ed ambientale			
	Capitale umano, strutture e immagine aziendale	Nuovi avanzamenti e promozioni	Dati aziendali	Annuale
	Formazione e innovazione	Supporto ai percorsi di carriera	Analisi dei bisogni formativi e indagini CS	Semestrale e Annuale
	Comunicazione e coinvolgimento	N. incontri fra manager	Convocazioni riunioni/verbali	Annuale

Grazie ad indicatori quali “nuovi avanzamenti e promozioni” e “supporti ai percorsi di carriera”, è possibile esplicitare i fondamenti dello stile di trattamento di coloro i quali concretizzano le scelte operative coerenti con l’identità aziendale.

<sup>74</sup> Golin, E., Parolin, G., (2003), *Per un’impresa a più dimensioni*, Città Nuova, Roma, p. 126



**Tabella 5 Report per aree di responsabilità – Dipendenti<sup>75</sup>**

Stakeholder	Dimensione	Tipologia di indicatore	Dati di riferimento	Periodicità di misurazione del valore
<b>Dipendenti</b>	Capitale economico	Retribuzioni del lavoro	Dati aziendali	Annuale
	Capitale relazionale	Turn over	Dati aziendali	Annuale
	Cultura aziendale	Feedback sullo stile	Indagini a campione	Semestrale
	Qualità sociale ed ambientale	Soddisfazione dei dipendenti	Indagini sul clima. Colloqui aziendali	Annuale
	Capitale umano. Strutture e immagine aziendale	Composizione comunità lavoro	Analisi organizzativa	Biennale con assestamento annuale
	Formazione e innovazione	Investimenti in formazione	Analisi bisogni formativi. Dati aziendali	Annuale
	Comunicazione e coinvolgimento	n. incontri e strumenti di comunicazione fra azienda e dipendenti	Convocazioni. Analisi di dati	Annuale

I dipendenti, intesi solo in parte come mezzi per raggiungere l’obiettivo economico, rientrano in una multidimensionalità esplicitata da indicatori, quali gli “investimenti in formazione”, la “soddisfazione dei dipendenti”, il “feedback sullo stile”, permettendo la quantificazione dello sviluppo delle risorse del personale.

<sup>75</sup> Golin, E., Parolin, G., (2003), *Per un’impresa a più dimensioni*, Città Nuova, Roma, p. 127

**Tabella 6 Report per aree di responsabilità - Comunità locale<sup>76</sup>**

Stakeholder	Dimensione	Tipologia di indicatore	Dati di riferimento	Periodicità di misurazione del valore
<b>Comunità locale</b>	Capitale economico	Creazione nuovi posti di lavoro	Dati aziendali	Annuali
	Capitale relazionale	Publici riconoscimenti	Raccolta materiali	Annuale
	Cultura aziendale			
	Qualità sociale ed ambientale	Certificazioni socio-ambientali		Annuale
	Capitale umano, strutture e immagine aziendale			
	Formazione e innovazione			
	Comunicazione e coinvolgimento	n. strumenti di comunicazione fra azienda e com. locale	Convocazioni. Analisi di dati	Annuale

Ogni tipologia di azienda, al fine di concretizzare la peculiare attività produttiva individuata nel momento costitutivo, intesse delle relazioni con la comunità locale. È possibile esplicitare il contenuto apportato dall'intenzionale costruzione di relazioni in termini di crescita del contesto civile. Un esempio di quantificazione si individua negli'indicatori "certificazioni socio-ambientali" o "creazione di nuovi posti di lavoro".

<sup>76</sup> Golin, E., Parolin, G., (2003), *Per un'impresa a più dimensioni*, Città Nuova, Roma, p. 128

**Tabella 7 Report per aree di responsabilità - Pubblica Amministrazione<sup>77</sup>**

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

Attraverso l'esplicitazione degli obiettivi raggiunti, misurati da indicatori obbligatori, quali la "tassazione", o facoltativi, quali la "partecipazione a eventi locali", l'azienda appare non più come organismo sociale volto alla produzione e al conseguimento di un profitto, ma come promotrice di un bene sociale di cui la Pubblica Amministrazione può verificarne quantitativamente l'apporto.

<sup>77</sup> Golin, E., Parolin, G., (2003), *Per un'impresa a più dimensioni*, Città Nuova, Roma, p. 129

## 2. Report di *soddisfazione degli stakeholder*

Un secondo strumento di analisi dei dati di performance aziendali è costituito dall'*analisi della soddisfazione degli stakeholder*, intesa come unificazione dell'analisi dettagliata del precedente strumento e come momento di sistematizzazione degli indicatori e dei costituenti dell'attività aziendale rispondente ai bisogni di ciascun soggetto.<sup>78</sup>

**Tabella 8 Analisi della soddisfazione degli stakeholder<sup>79</sup>**

	Proprietà	Manager	Dipendenti	Clienti	Fornitori	Comunità locale	Pubblica amministrazione
<b>Capitale economico</b>	Redditività investimento	Retribuzioni lavoro	Retribuzioni lavoro	Fatturato per prodotti/servizi	Valore economico fornitori	Creazione nuovi posti di lavoro	Tassazione
<b>Capitale relazionale</b>			Turn over	Soddisfazione dei clienti. Turn over	Soddisfazione dei fornitori. Turn over	Pubblici riconoscimenti	
<b>Cultura aziendale</b>	Rispondenza al codice etico		Feedback sullo stile	Feedback sullo stile	Feedback sullo stile		Trasparenza e comportamenti etici
<b>Qualità sociale ed ambientale</b>	Soddisfazione della proprietà		Soddisfazione dei dipendenti			Certificazioni socio-ambientali	Rispetto/tutela dell'ambiente
<b>Capitale umano, strutture e immagine aziendale</b>		Nuovi avanzamenti professionali	Composizione comunità di lavoro				
<b>Formazione e innovazione</b>		Gestione dei percorsi di carriera	Investimenti in formazione	Miglioramento del prodotto			
<b>Comunicazione e coinvolgimento</b>	n. incontri con l'azienda	n. incontri fra manager	n. incontri e strumenti di comunicazione fra azienda e dipendenti	n. eventi per clienti			Partecipazione a eventi locali

<sup>78</sup> Golin, E., Parolin, G., *Per un'impresa a più dimensioni*, Città Nuova, Roma, pp. 130-131

<sup>79</sup> Golin, E., Parolin, G., *Per un'impresa a più dimensioni*, Città Nuova, Roma, p. 131

### 3. Report dei *super-indicatori*

Infine un terzo strumento di reporting interno, attraverso un sistema a matrice, consente la focalizzazione sulle correlazioni tra le diverse dimensioni della gestione aziendale. Emerge, in tal contesto:

- l'interdipendenza tra i diversi aspetti della vita aziendale, nonostante questi necessitino di risorse e modalità gestionali specifiche;
- un'armonia aziendale laddove ogni aspetto, ogni azione e ogni scelta è coerente con l'insieme degli stessi che rendono produttiva l'impresa.

**Tabella 9 Report dei super indicatori**<sup>80</sup>

	Capitale economico	Capitale relazionale	Cultura aziendale	Qualità social ed ambientale	Capitale umano, strutture e immagine aziendale	Formazione e innovazione	Comunicazione e coinvolgimento
<b>Capitale economico</b>		n. nuovi clienti	n. infraz. al cod.etico	Risultato indagini di clima		n. nuove idee	Presenza a convegni e sulla stampa
<b>Capitale relazionale</b>			Accordi con soggetti etici				Aumento e rinforzo delle relazioni
<b>Cultura aziendale</b>							Pubblicazione codice etico
<b>Qualità social ed ambientale</b>					Miglioramento delle strutture		
<b>Capitale umano, strutture e immagine aziendale</b>	Investimenti a livello logistico, architetton, pubblicit.					Aggiornamento e percorsi di carriera	
<b>Formazione e innovazione</b>	Investim. tecnologici e formativi						
<b>Comunicaz. e coinvolgimento</b>							

<sup>80</sup> Golin, E., Parolin, G., *Per un'impresa a più dimensioni*, Città Nuova, Roma, pp. 130-132

Un'azienda coerente si caratterizza per una solidità tale da poter proiettare energie ed idee su un orizzonte temporale e spaziale a largo respiro.

## 8.2. Il reporting esterno

La molteplicità dei contenuti proposta dal metodo RainbowScore si presta ad essere utilizzata in corrispondenza di diverse tipologie di reporting esterno con le quali l'azienda intende dare visibilità al bagaglio di capitale intangibile in possesso.

La scelta aziendale di quantificare e qualificare la dimensione immateriale del valore prodotto dall'azienda, in particolar modo da quelle aderenti al progetto EdC, si identifica in una forma di trasparenza nei confronti della molteplicità degli stakeholder che testimonia la coerenza totalitaria dell'agire aziendale.

Gli strumenti e i sistemi di reporting in questione sono diversi.<sup>81</sup>

1. La *nota integrativa* al bilancio d'esercizio costituisce un tradizionale esempio di reporting esterno. Tuttavia, esso si identifica per lo più come uno strumento volto alla giustificazione e all'esplicitazione di scelte non comprensibili dalla lettura dei dati di bilancio. In un contesto in cui si centralizzano anche altre forme di capitali, oltre a quello economico, che incidono in ogni caso sulla dimensione economica, la nota integrativa può descrivere lo sviluppo o la riduzione dei capitali suddetti. Il bilancio, così, appare in grado di descrivere la multidimensionalità della vita aziendale.
2. Le *investitor relation*, cioè l'insieme di comunicazioni destinate agli investitori, oltre a descrivere la redditività economica d'impresa, consentono la condivisione di scelte strategiche, di investimenti e assestamenti che incidono sul valore aziendale e sulla redditività. Di rado esse contengono riferimenti al capitale intangibile.
3. Il *Bilancio Sociale* consente l'esplicitazione delle scelte e delle attività aziendali non direttamente riferibili al bilancio d'esercizio. Esso identifica il ruolo sociale assunto dall'azienda nei confronti dei propri clienti, dei dipendenti e della comunità locale.

---

<sup>81</sup> Golini, E., Parolin, G., *Per un'impresa a più dimensioni*, Città Nuova, Roma, pp. 133-134

4. Il *sito internet aziendale*, oltre a svolgere la tradizionale funzione legata alla dimensione del marketing, può rientrare nell'insieme degli strumenti di cui un'azienda può servirsi per comunicare all'esterno la cultura aziendale con possibilità di identificazione da parte dei potenziali clienti o di partner incidenti sulla scelta economica.

## CONCLUSIONI

Il progetto dell'EdC, inserito nel contesto postmoderno che esclude la disposizione di modelli sostituivi di società, appare come una proposta in equilibrio, e non confligente o rimpiazzante, con l'economia occidentale e le forme organizzative in esso prevalenti. La sua peculiarità si individua nel percorso umanizzante della dinamica economica che va innescando. Il percorso in questione si fonda sulle motivazioni delle persone che interagiscono e si relazionano. Si potrà, pertanto, assistere al perfezionamento dei contratti prima incompleti a causa di un'inefficiente comunicazione, e ad un incremento dell'efficienza sociale, grazie alla realizzazione di comportamenti cooperativi che vanificano i conflitti d'interesse. La legittima considerazione critica che si potrebbe riportare, però, individua le fondamenta nel fatto che un'impresa EdC, agendo all'interno del mercato, in ogni caso non può prescindere dalle procedure necessarie volte a far prevalere le organizzazioni più efficienti, così come non può prescindere dalle crisi aziendali dovute ad un eventuale insufficiente terzo del surplus conseguito destinato all'autofinanziamento.

Se, però, si prescinde dalla centralizzazione di un obiettivo quale la messa in comune degli utili o la lotta alla povertà, rimpiazzato, invece, da quello che mira alla realizzazione di un modo di produrre ricchezza capace di rafforzare il vincolo interpersonale, si dimostra la concreta possibilità di agire nel mercato, dunque di essere competitivi, ma senza subirne il condizionamento derivante da una struttura motivazionale che considera come unico fine dell'agire economico quello del massimo profitto.

È pur vero che le imprese dell' Economia di Comunione rappresentano una realtà che può essere ignorata, non riconosciuta, di nicchia, ma in ogni caso è presente sul mercato e ricorda ogni giorno a tutti coloro che decidono di aderirvi, che esistono politiche economiche diverse. L'esperienza del progetto dell'Economia di Comunione è sicuramente una testimonianza autentica della possibilità di coniugare attività economica, efficienza e profitto con attività civili, solidali ed eticamente orientate.



## BIBLIOGRAFIA

“Rapporto 2009/2010”, [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org)

Alesina, A., Di Tella, R., MacCulloch, R., *Inequality and happiness: are Europeans and Americans different?*, “Journal of Public Economics”, 88, 2004, pp. 2009-2042

Andringa, L., (2004), “Aziende che aiutano i poveri”, Quaderni di Economia di Comunione n.1

Araujo, V., (2002), “Un imprenditore nuovo per un’economia nuova”, Quaderni di Economia di Comunione n.1

Araujo, V., (1994), “Per un’economia secondo la dottrina sociale della Chiesa”, La Società, n.3, p.517

Bruni, L., Smerilli, A., (2006), “Organizzazioni e dinamica motivazionale. Contributi dalla teoria economica”, Nuova Umanità

Bruni, L.,

- (2002) “Giochi di comunione”, Quaderni di Economia di Comunione n. 1
- (2002), “Il polo industriale: città sul monte e sale della terra”, Quaderni di Economia di Comunione n.1
- (2004), “Per un’economia capace di felicità. Spunti e riflessioni e provocazioni teoriche”, Nuova Umanità

Bruni, L., Moramarco, V., (2000), *L' economia di Comunione: verso un agire economico a "misura di persona"*, Vita e Pensiero, p.69

Burckart, H., (1999), “Sviluppo sostenibile e management. Elementi per un nuovo paradigma di gestione”, Nuova Umanità n.126, pp.686

Bureau Internazionale dell’Economia e del Lavoro, Movimento Umanità Nuova, “Economia di Comunione nella Libertà: linee per condurre un’impresa di Economia di Comunione”, Quaderni di Economia di Comunione n. 1, (2001)

Cillerai, L., (2003), “Imprese Edc: comunità di persone e risorse immateriali”, Quaderni di Economia di Comunione n. 1

Coase, R., (1937), "The nature of the firm", *Economica*, n.4

Enciclica Centesimus Annus (C.A. 43)

Etchegaray, C. R., (1994), "Discorso di chiusura", *Etica, Economia e Sviluppo*, l'insegnamento dei vescovi dei cinque continenti, p.271

Ferrucci, A.,

- (2002), "Gli investimenti immateriali delle aziende EdC", *Quaderni di Economia di Comunione* n. 1
- (2002), "La ripartizione degli utili", *Quaderni di Economia di Comunione* n. 1

Frank, R. (1999), *Luxury fever*, New York, p.158

Golin, E. e Parolin G., (2002), *Per un'impresa a più dimensioni. Strategie e bilancio secondo il metodo RainbowScore®*, Città Nuova, Roma

Hirschman (1982), *Exit, voice and loyalty. Response to decline in firms, organizations and states*, Harvard University Press, Cambridge

Hollis M., Sudgen R., *Rationality in Action*, "Mind", 102, 1993 pp.1-35

Lane, R. (2000), *Letters between a father and son*, Abacus, London

Lubich, C., (2001), *L'economia di comunione*, Città Nuova, Roma

Lubich, C., (2001), *L'economia di Comunione: storia e profezia*, Città Nuova, Roma, pp. 32-33

Marx, K., (2008) [1873], *Il Capitale*, Newton Compton

Mulatero, C., (2004), "I poveri, "attori" del progetto EdC", *Quaderni di Economia di Comunione* n. 1

Munafò, C., (2002), "La regola del 33%", *Business People*

Nussbaum, M. C. (1986), *The fragility of goodness: Luck and Ethics in Greek tragedy and Philosophy*, CUP, Cambridge

Sciarelli, S., *Elementi di Economia e Gestione delle Imprese*, Cedam, 2008, pp. 86-91; pp.512-513

Sen, A. (2000), *Development as Freedom*, New York

Smith, A. (1984) [1759], *The Theory of Moral Sentiments*, Liberty Fund, Indianapolis.

Sugden R., *Team preferences*, "Economics and Philosophy", 16, 2000, pp. 175-204

T. Schelling (1979), *Micromotives and macrobehaviour*, Norton, W. W. & Company, Inc. New York

Zamagni, S., (2002), *Dell'identità delle imprese sociali e civili*, Mimeo

Zingales, L., (1998), "Corporate Governance", Item of the New Palgrave Dictionary of Economics and Law, London, Macmillian, pp. 497-503

[www.edc-online.org](http://www.edc-online.org)

[www.edicspa.com](http://www.edicspa.com)

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