

UNIVERSITA' CATTOLICA DEL SACRO CUORE
FACOLTA' DI ECONOMIA (SEDE DI PIACENZA)

Corso di Laurea Magistrale
in Gestione d'Azienda

Dalla Responsabilità Sociale d'Impresa all'Economia di Comunione:
manifestazioni di una "Cultura del Dare" nel nostro tempo.

Relatore:

Chiar.ma Prof.ssa D'Este Carlotta

Tesi di
Laurea di
Bagnato Chiara
matr. n° 3802948

anno accademico 2010/2011

“Niente è più farisaico dello stracciarsi le vesti per un dovere compiuto in vista di un premio, niente è più schiavizzante del cosiddetto dovere per il dovere.

La coincidenza del dovere con la felicità è la cosa più concreta che, sia pure per approssimazioni, la natura ci insinui”.

(Luigi Giussani)

Indice

Introduzione

1.1 Prefazione.....	4
1.2 La “convenienza” della Responsabilità sociale d’impresa tra vincoli e discrezionalità: una lettura ragionata della crisi e delle sue sfide.....	7

Cap. I: La Responsabilità Sociale nella strategia d’impresa

1.1 Il concetto di Responsabilità Sociale d’Impresa (RSI, o Corporate Social Responsibility, CSR).....	19
1.2 Le aree della RSI.....	25
1.3 Gli strumenti per la RSI nella gestione delle imprese.....	28
1.4 Le ragioni della RSI nella teoria economica d’impresa.....	34
1.5 La responsabilità sociale e la strategia d’impresa.....	39
1.6 Performance aziendali e RSI.....	42
1.7 I costi e i benefici della RSI.....	46
1.8 La sintesi socio-competitiva.....	50

Cap.II: Etica, teorie normative e Csr

2.1 Il ruolo dell’etica nel governo d’impresa.....	53
2.2 La CSR secondo la Dottrina sociale della Chiesa ed il Pensiero Cristiano Europeo.....	58
2.3 Il ritorno della relazionalità in economia.....	63
2.4 La critica alla RSI ed il suo ancoraggio etico.....	66

Cap.III: Nuove prospettive per un'economia come impegno civile: il progetto della

“Economia di Comunione” nella libertà

3.1 Dall' homo <i>oeconomicus</i> all' homo <i>reciprocans</i>	69
3.2 Democrazia, sviluppo economico e fraternità.....	73
3.3 Il progetto di Economia di Comunione nella libertà.....	78
3.4 Il contributo dell'EdC alla rivisitazione di alcune grandezze Economiche.....	85

Cap.IV: Le aziende dell'Economia di Comunione

4.1 La <i>mission</i> e la <i>governance</i> nelle aziende EdC.....	90
4.2 Le linee guida per condurre le aziende EdC.....	97
4.3 <i>Accountability</i> e sistemi di misurazione del “valore” in un'azienda EdC.....	100
4.4 Il sistema informativo e la misurazione delle performance nelle aziende EdC.....	106
4.5 L'EdC e le aggregazioni aziendali: il caso del Polo Lionello di Incisa Val D'Arno.....	111
4.6 Considerazioni conclusive.....	116

Conclusioni	117
--------------------------	-----

Opere citate e consultate	120
--	-----

Appendice: Questionario di ricerca 2009/2010	126
---	-----

Introduzione

SOMMARIO: 1.1 Prefazione; 1.2 La “convenienza” della Responsabilità Sociale d’Impresa tra vincoli e discrezionalità: il ritorno dell’etica: una lettura ragionata della crisi e delle sue sfide.

1.1 Prefazione

In epoca di globalizzazione il mercato con le sue regole conquista il mondo innescando nuovi e controversi processi non solo economici ma anche culturali, ed assistiamo ad un radicale cambiamento di stili di vita e di comportamenti.

La filosofia che ne è alla base – quella dell’individualismo – penetra i più vari orizzonti culturali e religiosi del pianeta producendo sconvolgimenti etici e rischi di impoverimento del primato della persona nel suo vissuto sociale.

Ecco perché ritorna prepotente il discorso etico nei meccanismi di mercato: per evitare che quest’ultimo sia fagocitato dalle innovazioni tecnologiche, dalla tecnica e dall’efficienza e risolto unicamente nella dimensione dell’utilitarismo.

Questo nuovo orizzonte chiede a tutti una non indifferente capacità di discernimento per valutare il positivo ed il negativo della globalizzazione e, soprattutto, i suoi rischi. Ma richiede anche fantasia creatrice, nuovi sbocchi per l’agire economico assunto a protagonista indiscutibile del nostro avvenire.

Il paradigma base della scienza economica moderna, fondato sulla “razionalità strumentale”, sembra essere messo in discussione da una parte dal confronto con i risultati sperimentali, mentre a livello macroeconomico si rileva la difficoltà delle attuali teorie a spiegare fenomeni centrali e complessi come quello della disoccupazione o del ciclo economico, e contemporaneamente a costruire una guida affidabile per l’attività politica e legislativa. In questo contesto si osservano, dunque, due reazioni principali: una “ritirata” verso il tecnicismo, vale a dire un’accentuata tendenza a formulare teorie e modelli che risultano, però, di poca utilità poiché troppo distanti dalla realtà che dovrebbero indagare ed un processo di “rimescolamento”, cioè, un tentativo di superare l’impasse teorica attraverso l’utilizzo di tecniche nuove che gettano luce su questioni antiche, o la riproposizione di risposte antiche che gettano luce su questioni nuove e,

ancora, si cerca di complicare le teorie con l'immissione di concetti un tempo tenuti fuori dalla metodologia di stampo neopositivista: norme, valori, processi storici.

Sulla base di queste considerazioni si assiste ad un ritorno ed ad una riscoperta del concetto di responsabilità sociale cui le imprese dovrebbero tendere in quanto soggetti investiti della responsabilità, con il loro agire, di influenzare e determinare miglioramenti nel contesto in cui sono calate.

L'assunzione di una responsabilità sociale non è, dunque, un elemento che si aggiunge, ma è dimensione strutturale della vita d'impresa, istituto economico-sociale che, nel realizzare la sua tipica missione produttiva, inevitabilmente esercita un influsso su una molteplicità di soggetti, creando valore per ciascuno di essi. Socialmente responsabili sono, allora, gli esponenti del management che si sentono chiamati a fare della crescente soddisfazione delle attese socio-ambientali degli *stakeholders* una parte integrante della strategia aziendale; si tratta di una sfida impegnativa perché la sinergia tra socialità ed economicità non si attua mai automaticamente, ma è frutto di una conquista che si gioca tanto sul terreno della professionalità manageriale quanto su quello della creatività imprenditoriale.

In questa visione, inoltre, l'assunzione di una responsabilità sociale non deriva esclusivamente da criteri etici estrinseci alla vita aziendale, percepiti come vincoli per le decisioni e le conseguenti azioni, ma si dimostra conveniente, nel senso etimologico di *con-venire*, ponendosi in armonia con le esigenze poste dagli obiettivi di competitività ed economicità dell'impresa. In pratica, attraverso l'adozione di soluzioni sempre nuove, RSI e performance d'impresa non solo possono rivelarsi non antagoniste, ma sono in grado di innescare un circuito virtuoso, a beneficio dello sviluppo aziendale, oltre che degli interlocutori aziendali.

Ma l'obiettivo di questa tesi non è soltanto quello di approfondire il concetto di RSI, illustrare i diversi interlocutori nei confronti dei quali la responsabilità è esercitata ed esaminare i costi ed i benefici connessi agli interventi di RSI, ma proporre un nuovo modello di agire economico, quello dell'Economia di Comunione nella libertà, lanciato per la prima volta in Brasile nel 1991 ed oggi diffuso nel mondo, da una proposta di Chiara Lubich, fondatrice del Movimento dei Focolari. Tale progetto, improntato alla diffusione della "cultura del dare e della gratuità", intende far sorgere delle aziende affidate a persone competenti in grado di farle funzionare con efficienza e ricavarne

degli utili. Questi vanno messi in comune, usati in parte per aiutare i poveri onde dar loro da vivere finché abbiano trovato un posto di lavoro; in parte per sviluppare strutture di formazione per persone animate dall'amore e capaci così di realizzare un'economia che sia comunione; in parte, infine, per incrementare le aziende stesse.

Gli studi attorno a questo progetto sono ancora pochi e molto frammentati, eppure è un fenomeno vivo e attuale, difficilmente descrivibile ed inquadrabile nelle diverse e tradizionali categorie concettuali dell'economia: razionalità strumentale, massimizzazione dell'utilità, individualismo metodologico.

L'esperienza ci dice che in un clima d'amore scambievole, si gode di una luce che guida alla verità sempre più piena, dà capacità di novità, e informa un dialogo con tutti, rispettoso della diversità.

E tutto questo è destinato a diventare patrimonio della famiglia umana.

Se la proposta dell'Economia di Comunione (il cui acronimo è *EdC*) nasce da un'alternativa di sguardo, essa è anche una sfida intellettuale alla scienza economica ufficiale, perché svela l'incongruità e la sterilità dell'immagine di "*homo oeconomicus*", ancora oggi così al centro del pensiero economico dominante. L'EdC non si accontenta dell'orizzonte dell'economia solidale, ma pretende per sé l'orizzonte dell'economia fraterna. E non v'è chi non veda come la seconda includa, senza negarla, la prima, mentre non è vero il contrario. Perché se quello di solidarietà è il principio di organizzazione sociale che aspira a rendere eguali i diversi, il principio di fraternità consente agli eguali di essere diversi, di affermare cioè appieno la propria identità. È per questo che la vita in fraternità è la vita che rende felici.

1.2 La “convenienza” della responsabilità sociale d’impresa tra vincoli e discrezionalità: il ritorno dell’etica: una lettura ragionata della crisi e delle sue sfide

La crisi che il mondo sta attraversando e che si è presentata in maniera violenta sotto l’aspetto finanziario, mette in discussione principi di comportamento e presupposti del pensiero che non si limitano affatto al particolare campo finanziario e neppure al più ampio terreno economico. La crisi investe la nostra capacità di darci delle regole e di costruire le condizioni perché si possa sviluppare la “vita buona”.

E proprio l’idea di una “vita buona” era stata, sotto molti aspetti, accantonata nei decenni passati: coloro che si ponevano direttamente l’obiettivo di “vivere bene” o di “fare il bene” sembravano decisamente fuori tempo, e destinati ad una posizione marginale rispetto ai flussi centrali e dominanti della vita economica e politica. La “macchina” economico-finanziaria, calibrata esclusivamente sulla capacità di produrre profitti, ha eliminato alla radice la domanda intorno al bene ed al male connessi alle azioni, ai mezzi, ai fini dell’economia.

Sembra proprio arrivato il momento, anche per coloro che di etica non vorrebbero sentir parlare, di mettere in pratica un’antica massima: “fare di necessità virtù”; ciò significa che quello che fino ad ieri sembrava una virtuosa ingenuità di pochi, oggi si presenta come una necessità per tutti.

Nella nostra società attuale, l’incertezza è endogena, dovuta alle regole che abbiamo stabilito e che produce una imprevedibilità che genera ansia: nessun economista – né un imprenditore – è in grado di fare una previsione sensata riguardante il medio periodo. Tale incertezza, che caratterizza tutto il sistema economico, diviene incontenibile nel settore finanziario, dove da molto tempo era possibile osservare il perpetrarsi di veri e propri “crimini economici”, tollerati ed impuniti. Al riguardo, Alberto Ferrucci racconta un episodio paradigmatico: *“La speculazione crea enormi difficoltà ed il problema è che gli speculatori non se ne rendono direttamente conto. Quando una speculazione al ribasso sul prezzo dello zucchero – perché ormai tutte queste commidities : zucchero, grano, oro, petrolio, vengono trattate in banche telematiche in alcuni posti del mondo – ha fatto scendere il prezzo dello zucchero così basso che non conveniva più tagliare le canne da zucchero nelle Filippine, si sono avuti improvvisamente 600.000 disoccupati.*

Seicentomila contadini che non avevano più un lavoro, che non potevano più pagare gli studi per i figli e neppure le spese sanitarie. Chiaramente lo speculatore non se ne è reso conto, ma in quel momento ha creato qualche migliaio di guerriglieri e di persone che hanno reagito a questa situazione andando a prendere le armi. Non è giusto che esista nel mondo una situazione di libertà che può diventare criminalità”.

L'incertezza del contadino, come si vede, è causata dalle scelte dello speculatore. La crisi attuale ha dimostrato che l'incertezza endogena è pericolosa non solo per i singoli, non solo per un Paese debole, ma per l'intero sistema; gli speculatori agiscono contro gli imprenditori. Nel campo finanziario si tratta non solo di “cambiare le regole”, ma di introdurre là dove, perlopiù, non ci sono mai state.

E' chiaro che tali regole devono avere lo scopo di conservare il mercato e svilupparlo, e non mortificarlo; devono essere regole per la libertà economica come aspetto della libertà umana nel suo insieme e, dunque, regole tali che rinforzino anche le libertà civili e politiche; ma ci devono essere.

All'affacciarsi della crisi c'è stato chi ha rivolto ai cittadini inviti generici ad aumentare i consumi, inviti talvolta accompagnati da provvedimenti governativi che hanno effettivamente messo nelle tasche dei cittadini qualche soldo in più. Ma si tratta di consigli non adeguati al caso che stiamo vivendo, sia perché è diminuita la capacità di spesa di chi ha perduto il lavoro, sia perché dentro una crisi grave come quella di oggi, oltre a diminuire i consumi, cambia la logica con la quale si sceglie che cosa e come consumare.

La realtà odierna fa ritenere quanto mai attuali le raccomandazioni della *Centesimus annus*: *“E' necessario adoperarsi per costruire stili di vita nei quali la ricerca del vero, del bello e del buono e la comunione con gli altri uomini per una crescita comune siano gli elementi che determinano le scelte dei consumi, dei risparmi e degli investimenti. La scelta di investire in un luogo piuttosto che in un altro, è sempre una scelta morale e culturale, che rivela la qualità umana di colui che decide”.* La crisi può divenire l'occasione per cambiare le politiche dello sviluppo, prendendo dentro come partner blocchi di Paesi finora esclusi dalla progettazione: gli Arabi, l'Africa, i Paesi “minori” di tutti i continenti.

Noi viviamo nell'epoca aperta dagli attentati alle Torri Gemelle di New York: l'11 settembre 2001 fu un avvenimento epocale, perché insieme alle Torri è crollata la

presunzione che la forza potesse essere l'unico criterio della sicurezza. Infatti, lo Stato più forte del mondo aveva sperimentato che nessuno Stato può divenire così forte da impedire ad un nemico – interno o esterno – di colpirlo al cuore. Ciò che subito si poteva comprendere era che bisognava unire alla forza – che rimane necessaria – altre ragioni e altre risorse per costruire la sicurezza. Ragioni e risorse che consistono nella lotta alla povertà, nell'impegno per l'istruzione, la sanità e lo sviluppo dei popoli più poveri, nel rispetto e nella comprensione delle diverse culture: nella costruzione, in tal modo, della pace, tessuta anche dal basso, dalla vita quotidiana, dall'impegno per consentire a tutti gli esseri umani di realizzare un progetto di vita degno e originale. La povertà non giustifica affatto il terrorismo: il terrorista compie una scelta personale della quale è responsabile. Ma è anche vero che la situazione d'ingiustizia, di violazione dei diritti, di miseria procurata, generano situazioni che il terrorismo può sfruttare per svilupparsi e creare consenso.

La crisi di oggi mette in evidenza che non ci si può accontentare di una democrazia di sole regole, indifferente ai contenuti del vivere civile; l'approfondimento quotidiano del dialogo tra le varie culture presenti nella cittadinanza, per cercare di allargare sempre più il terreno dei valori condivisi e del patrimonio comune, appare come una esigenza fisiologica della democrazia, la quale richiede proprio tale dialogo e, insieme, una partecipazione di qualità da parte dei cittadini. Esistono già delle esperienze di "patto politico-partecipativo", nato dal carisma di Chiara Lubich, che ha motivato gruppi di cittadini a non limitare l'esercizio della loro sovranità al momento delle elezioni, ma a partecipare al lavoro politico dei loro rappresentanti lungo tutto il periodo del mandato. Ciò è importante per riconsegnare la democrazia alla cittadinanza, organizzando in maniera corretta il protagonismo politico della società civile.

Nella crisi attuale l'assenza di etica ha innescato un processo autodistruttivo delle attività umane e, nel nostro caso, il fallimento finanziario. E' richiesta, naturalmente, una pronta reazione delle istituzioni. Ma questo non deve significare l'abbandono dell'idea che le attività umane debbano avere la loro fondamentale regolazione dall'interno, sulla base della capacità etica delle persone che vi lavorano: dobbiamo evitare il rischio di tornare ad accettare passivamente che un potere esterno (politico-ideologico) ecceda nell'imposizione di regole, in modo tale da limitare, alla lunga, la

giusta autonomia della attività entrate in crisi. Al contrario, questa autonomia delle attività umane, rettamente intesa, deve venire custodita; regolata, ma non soffocata.

D'altra parte, per poter dare realizzazione alla "vita buona" nello spazio sociale e pubblico, dobbiamo riuscire a separare i costruttori dai parassiti. Sulle spalle dell'economia reale, gli speculatori hanno lucrato, con profitti giudicati scandalosi proprio dagli imprenditori veri. E' un fenomeno conosciuto anche in politica: il parassitismo politico –che si manifesta, normalmente, attraverso la coltivazione di interessi privati approfittando di cariche pubbliche, fino alla corruzione vera e propria – è una costante che, se supera determinati limiti, fa collassare il sistema. I due parassitismi, di norma, si sostengono a vicenda.

La nostra tradizione culturale occidentale possiede le categorie di pensiero che ci permettono di distinguere tra i costruttori e i parassiti. Esse risalgono ad Agostino d'Ippona, che distinse, appunto, fra la "città celeste" e la "città terrena": entrambe sono presenti su questa terra e vivono nella storia. Come distinguerle? La differenza fra le due città è dovuta al diverso tipo di amore che vi si pratica: *"Di questi due amori – spiega Agostino – l'uno è puro, l'altro impuro; l'uno sociale, l'altro privato; l'uno sollecito a servire il bene comune in vista della città celeste, l'altro pronto a subordinare anche il bene comune al proprio potere in vista di una dominazione arrogante; l'uno è sottomesso a Dio, l'altro è nemico di Dio; tranquillo l'uno, turbolento l'altro; pacifico l'uno, l'altro litigioso; amichevole l'uno, l'altro invidioso; l'uno che vuole per il prossimo ciò che vuole per sé, l'altro che vuole sottomettere il prossimo a sé stesso; l'uno che governa il prossimo per l'utilità del prossimo, l'altro per il proprio interesse"*.

I cittadini della città celeste vivono l'amore sociale, che vuole il bene comune; i cittadini della città terrena invece vivono l'amore egoistico, che vuole l'interesse proprio. Ebbene, sulla base di questa distinzione agostiniana si può dire che solo la prima è una vera città, perché solo in essa i cittadini vivono una relazione (l'amore sociale) che può costituire un efficace legame di cittadinanza. La città terrena, invece, non è una vera città; tanto che, sottolinea Agostino, quando, col giudizio finale, le due città verranno separate, la città terrena scomparirà perché l'egoismo non è un legame sufficiente a mantenerla.

Su questa terra i cittadini delle due città vivono mischiati fra loro: nello stesso parlamento, nella stessa città, vivono i cittadini che col loro impegno tengono in piedi le istituzioni, le aziende, le scuole, e quelli che approfittano del lavoro degli altri per ricavarne, parassitariamente, un interesse particolare. Sappiamo tutti, per esperienza, quanto sia difficile distinguere gli uni dagli altri; e che persino nostro Signore aspetta la fine dei tempi per separare il grano dal loglio. Certamente non abbiamo la pretesa di giudicare, ma la crisi attuale sottolinea che abbiamo la necessità di “stanare” i costruttori, di distinguerli dai parassiti, di metterli insieme per lavorare. I comportamenti “virtuosi” costituiscono risorse per vivere la crisi in modo tale da imprimere un migliore orientamento alle nostre società; le “minoranze generose” di cui abbiamo parlato, insieme a tutta la gente che compie onestamente il proprio dovere, hanno costruito nei fatti la possibilità di tante pratiche di “vita buona” alla quale si possono chiamare coloro che hanno le orecchie per intendere.

La crisi che stiamo vivendo è più di una crisi economica o finanziaria. C’è bisogno di una nuova riflessione sul capitalismo e sul modello di sviluppo che abbiamo costruito negli ultimi due secoli. Marx aveva teorizzato una natura transitoria del capitalismo, poiché la legge endogena di movimento della storia avrebbe portato al suo superamento. Ma ciò non è avvenuto per la confusione che si fa tra *capitalismo* ed *economia di mercato*: non potendo oggi più mettere in discussione l’economia di mercato, non si mette più in discussione neanche il capitalismo. In realtà l’economia di mercato non coincide con il capitalismo: quella nasce ben prima del capitalismo e certamente gli sopravviverà. Da questa prospettiva alcune parole dell’economico e del civile vanno riscritte e altre nuove vanno inserite nel dibattito economico, sociale e politico delle nostre società globalizzate.

Responsabilità

Se guardiamo bene nelle pieghe della nostra società, ci accorgiamo che si sta sviluppando un fenomeno generale che va in direzione opposta a quella che abbiamo vissuto nel Novecento. E’ la tendenza ad “accorciare la filiera dei prodotti”, a ridurre la distanza tra produttore e consumatore, a personalizzare gli incontri economici. Ciò è evidente in questo momento soprattutto nel campo alimentare, dove è forte l’esigenza di poter “rintracciare” le persone reali nascoste sotto i prodotti, gli esseri umani che producono quel latte e quella pasta che mangiamo ogni giorno e che diamo ai nostri

familiari, quei rapporti umani nascosti nelle merci, di cui parlava già Marx. C'è, in altre parole, una richiesta di maggiore responsabilità (termine che deriva da *rispondere*), e una reazione contro la prassi irresponsabile, molto diffusa nel nostro Paese, di rinviare le risposte, quando si è interrogati per un problema, a qualcun altro, che è sempre assente, lontano, anonimo e quindi irraggiungibile. Ciò che oggi sta avvenendo nel campo alimentare sta dicendo che il “grande, anonimo e lontano” non funziona più. Si può prevedere che la tendenza ad “accorciare le distanze” si estenderà dai beni alimentari a tanti altri settori: nel turismo, nell'arte, nella ristorazione, nei servizi di cura è già evidente. Recenti dati mostrano che i negozi che più chiudono oggi in tempi di crisi sono quelli “intermedi”, che non hanno i vantaggi (di costo) della grande distribuzione, e neanche quelli relazionali dei piccoli. Dobbiamo infatti aspettarci una nuova stagione di mercati più “relazionali”, più a misura di persona, dove acquisteremo i beni ai quali attribuiamo valore, e dove vogliamo incontrare persone che rispondono alle nostre domande, dei “responsabili”, e lasciare agli anonimi ipermercati i prodotti più semplici e standardizzati.

Anche la nuova alleanza tra imprese e banche, economia e società da tanti giustamente auspicata in questi tempi di crisi dovrà tener conto di questa esigenza di “riduzione delle distanze”. In questi mesi ci stiamo accorgendo che non solo la qualità del cibo è importante per una vita buona e sana; anche pensioni, risparmi, mutui, sono importanti per una vita individuale e sociale sana. Ci si avvelena con cibo inquinato, ma anche con mutui tossici.

In questo mondo globalizzato che tende ad omologare tutto, le persone vogliono tornare ad occupare il centro della scena, anche in economia: trovare nei mercati persone che si prendano cura dei problemi, e che non alzino le mani dicendo l'incivile “non sono io il responsabile”, poiché solo anonimi dipendenti di un'anonima, e quindi irresponsabile organizzazione. Quando l'anonimato diventa sistema si inizia ad uscire dal territorio dell'umano.

La responsabilità sociale delle imprese non si gioca sugli “strumenti” (bilanci sociali, codici etici ...), ma soprattutto e principalmente sulle persone. Per uscire da questa crisi c'è bisogno di una nuova alleanza basata sulla responsabilità.

Lavoro

C'è un tema dietro a questa crisi che non viene mai evocato: la longevità. Il sistema economico-sociale che abbiamo messo in piedi nel XX secolo sta entrando in crisi anche a causa della longevità. Con una accelerazione straordinaria, negli ultimi decenni l'umanità sta sottraendo alla morte molti anni di vita: non è lontano il traguardo dei cento anni come una realistica aspettativa di vita.

Questa rivoluzione avrà diverse conseguenze, e non solo sul sistema pensionistico. Si entra sempre più tardi nel mondo del lavoro, e una volta usciti si possono vivere ancora decenni. La tripartizione verticale e diacronica tipica della modernità: studio-lavoro-pensione, va ripensata e complessificata. Si potrà, e dovrà, studiare anche durante la fase lavorativa, e lavorare, sebbene diversamente, anche nell'età oggi assegnata allo studio e alla pensione.

Il mercato finora ha assicurato, attraverso il meccanismo dei prezzi, che le attività remunerate non siano quelle che facciamo perché *ci piacciono*, ma quelle che vengono ritenute utili *dagli altri* con cui scambiamo. Non possiamo pertanto uscire dalla crisi se non con una nuova etica del lavoro e riponendo il lavoro umano al centro del sistema; una delle grandi illusioni di questi ultimi decenni di capitalismo finanziario è stato il pensare e il teorizzare che si potesse creare ricchezza senza lavorare.

Regole

Tanti oggi invocano nuove regole, e pene più severe, per uscire dalla crisi. Ma non dobbiamo pensare che bastano nuove regole per una nuova economia. L'idea comune sul rapporto regole/mercato è stata fin'oggi più o meno la seguente: la politica scrive le regole, i giudici le fanno rispettare, e il mercato le prende per buone e si muove all'interno di queste che considera come un limite alla sua azione. In realtà, la storia è molto più complessa, perché con la globalizzazione non è più chiaro "chi gioca, chi scrive le regole e chi fa l'arbitro". Le grandi imprese, le banche e la finanza, parafrasando la terminologia sportiva, non sono solo "giocatori" all'interno di regole scritte da altri (la politica, ad esempio), ma sono loro stessi generatori di norme: decidono i casi in cui c'è la punizione e il rigore, il fuorigioco e il fallo di mano. Decidono anche se una sostanza è doping o no, e in alcuni casi affermano che il doping sia addirittura positivo e virtuoso per il mercato (come nel caso degli stipendi "dopati" dei manager). D'altro canto la politica non si limita più a scrivere le regole, ma diventa

essa stessa giocatore: oggi sappiamo che i soggetti politici hanno obiettivi privati come i soggetti economici, vogliono essere rieletti, hanno vincoli di bilancio, di consenso e di debito pubblico, quindi spesso lasciano il loro posto di produttori di regole e scendono in campo a concorrere con gli attori economici. Le regole non sono mai neutrali, soprattutto nei mercati, e di fatto ogni regola avvantaggia qualcuno e penalizza altri.

Dobbiamo riconoscere che oggi le regole dell'economia le scrivono più soggetti e più agenzie, compreso il mercato e la società civile. In un mondo che si muove in tempo reale, i tempi della politica sono diventati troppo lenti per l'economia, e le regole arrivano troppo spesso quando il fenomeno da regolare è già cambiato e diventato altro. Inoltre, le regole debbono sempre più essere pensate in modo globale. In una economia e in una finanza che hanno perso il rapporto con il territorio, se un Paese regola in modo severo la finanza (si pensi alle tasse), le imprese e le banche spostano le sedi legali altrove: fin quando esisteranno sedi legali di imprese nei paradisi artificiali, è semplicemente ingenuo parlare di nuova *governance* dell'economia e della finanza.

Ma sono i cittadini adulti che oggi debbono riprendersi intere fette di libertà, di democrazia e di civiltà che per troppo tempo hanno delegato alla politica ed ai controllori, pensando che questi fossero animati dal bene comune. Indipendentemente da chi sia il “produttore” delle regole (parlamento, governo, agenzia o una norma di autoregolamentazione), come cittadini dobbiamo “abitare” i luoghi dell'economia e della finanza, riappropriandoci della nostra cittadinanza attiva. Questa crisi ci dice anche che siamo stati troppo a lungo distratti, pensando che arbitri imparziali vegliassero sui nostri risparmi e acquisti. Dalla paura e dall'incertezza non si esce con minacce autoritarie che finiscono per aumentare la sfiducia reciproca, minacciando la libertà e la democrazia. La prima regola dell'economia oggi si chiama partecipazione.

Interesse

Questi tempi di crisi ci invitano anche a ripensare il significato di una parola centrale per l'economia e la finanza: l'interesse. In economia per “interesse” si intendono almeno due realtà diverse. Il primo significato che salta in mente è l'interesse sul denaro, inteso come compenso per chi consente ad altri l'uso di denaro non proprio (da cui la parola *usura*): esso è stato oggetto di dibattiti secolari, di carattere teologico e filosofico, spesso considerato moralmente ingiusto.

C'è poi un secondo significato che rimanda alle motivazioni delle azioni economiche. Scriveva sul finire dell'Ottocento Maffèo Pantaleoni (1909), uno dei maggiori economisti italiani: ciò che porta “gli spazzini a spazzare le strade, la sarta a fare un abito, il tramviere a fare 12 ore di servizio sul tram, il minatore a scendere nelle miniere, l'agente di cambio ad eseguire ordini, il mugnaio a comperare e vendere il grano, il contadino a zappare la terra, ecc.”, è l'interesse economico, e non certamente “l'onore, la dignità, lo spirito di sacrificio, l'attesa di compensi paradisiaci, il patriottismo, l'amore del prossimo, lo spirito di solidarietà, l'imitazione degli antenati e il bene dei posteri”.

Pur riconoscendo il realismo di questa tesi del grande economista italiano, dobbiamo anche ricordare che molta parte dell'economia sociale e civile di oggi ci dice che la ricerca della “dignità”, propria e degli altri, l'”amore per il prossimo” e lo “spirito di solidarietà” possono essere moventi *anche* per le azioni economiche, sebbene non possono essere l'*unico* movente: un progetto economico dura nel tempo se oltre a rispondere a interessi generali e al bene comune risponde anche agli interessi e al tornaconto di chi promuove quell'attività e di chi vi lavora. L'interesse personale e il bene comune, la dignità personale e quella degli altri possono e debbono convivere in una buona società. Una società comincia a decadere, anche economicamente, quando si iniziano a vedere in contrapposizione gli interessi individuali e quelli comuni.

Oggi nei mercati e nella società non bisogna aver paura di chi ha interessi personali o di chi cerca il proprio tornaconto quando opera nell'economia e nella finanza. L'economia ha anche la funzione di assicurare alle persone il proprio tornaconto, di metterli in grado di raggiungere i loro interessi: questa è una degna e nobile funzione. Certo un'economia composta da soli cercatori di interessi individuali non può costruire una buona società, ma nessuna società è possibile se le persone non esprimono interessi, se non hanno desideri. Oggi usciremo da questa crisi imparando ad interpretare gli interessi come desideri, e a leggere i nostri interessi assieme agli interessi degli altri.

Fragilità

Nell'economia di mercato tradizionale (dalle città medievali all'Europa moderna) una crisi come quella che stiamo vivendo non era neanche pensabile. Il consumo era infatti fondato e profondamente legato alla produzione reale. Il reddito dei singoli e dei Paesi era un indicatore molto importante della ricchezza perché diceva chiaramente e senza

equivoci quanto una famiglia o un Paese potevano spendere e investire. Il reddito prodotto era il limite naturale del consumo e del risparmio. Il reddito non consumato veniva depositato in banche (quando esistevano ed erano sicure), dove grazie all'interesse che il denaro maturava, il valore della ricchezza risparmiata non si deteriorava col passare del tempo. In quel mondo, o "primo" capitalismo, che è durato fino ai primi del Novecento, le crisi economiche potevano verificarsi solo per una crisi dell'economia reale (soprattutto fallimenti di imprese), che producevano disoccupazione, e quindi una riduzione dei consumi, della produzione, e quindi del reddito.

Questo sistema economico tradizionale è entrato in crisi nella prima metà del XX secolo con la nascita del capitalismo finanziario, che ha cambiato *radicalmente* la natura del sistema economico, e anche della nostra vita. Un centinaio di anni fa, soprattutto nei Paesi anglosassoni, il baricentro del capitalismo si è spostato dall'economia reale all'economia finanziaria, e le banche, da una parte, e i titoli di credito (pubblici e privati) dall'altra, hanno occupato un posto sempre più crescente nel sistema economico occidentale, sottraendolo ai beni e ai servizi.

Questo cambiamento di "natura" del capitalismo ha prodotto alcune cose interessanti, tra cui una moltiplicazione dei consumi e con questi il boom del benessere economico in Occidente; ma tutto ciò è avvenuto a un costo molto alto: la trasformazione del sistema economico in una costruzione tremendamente fragile. L'elemento nuovo che entrava in scena, secondo l'economista inglese John M. Keynes, era il ruolo centrale della psicologia e degli *animal spirits* delle persone, che rendevano l'intera economia profondamente instabile perché in balia degli umori, spesso irrazionali, degli agenti economici (imprenditori, investitori, famiglie ...). Le crisi come questa che stiamo vivendo sono quindi la regola, non l'eccezione, del capitalismo finanziario, soprattutto oggi quando la globalizzazione ne amplifica gli effetti. L'instabilità e la fragilità sono solo l'altra faccia di un modello di sviluppo che consente ai cento dollari di reddito reale di diventare mille e oltre, senza quasi alcun rapporto tra quel denaro e il lavoro umano.

Dovremo abituarci alle crisi come questa e ad altre ancora più devastanti fino a quando *questo* capitalismo non evolverà in qualcosa di diverso. Keynes, che è stato fra i promotori degli accordi di Bretton Woods del dopoguerra, era convinto che data la nuova struttura del capitalismo occorresse un nuovo "patto sociale", nuove regole e

nuove istituzioni (economico-politico) per gestire questa nuova realtà. Il Fondo Monetario Internazionale e la Banca Mondiale sono il risultato, molto parziale e in parte tradito, di quel nuovo patto. Alla fine degli anni Novanta la coscienza civile globale stava maturando la convinzione che il capitalismo richiedesse una diversa e più attenta *governance*. La cosiddetta *Tobin tax*, e il dibattito attorno ad essa sulla nuova architettura del capitalismo finanziario e la regolamentazione dei flussi e degli strumenti finanziari, ha svolto una funzione di catalizzatore di un processo, partito dalla società civile, che con il G8 di Genova del luglio 2001 raggiunse, tra luci ed ombre, il suo massimo. L'11 settembre, poi, ha distratto l'attenzione della società civile internazionale dai problemi della nuova architettura del capitalismo finanziario, per orientarla sui temi della sicurezza e del terrorismo. Oggi ci accorgiamo che in questi ultimi anni di "distrazione" il processo è esploso, e stiamo improvvisamente prendendo coscienza che c'erano un'altra "guerra" e un'altra "sicurezza" non meno gravi ed urgenti dei controlli-passeggeri agli aeroporti, problemi che incombono minacciosamente su tutte le famiglie del globo.

Alleanza

Questa crisi attuale ci sta dunque dicendo drammaticamente che il "capitalismo finanziario" richiede un nuovo patto o una nuova alleanza globale, che è molto di più di una "nuova Bretton Woods", un'Alleanza che ridisegni la nuova architettura del capitalismo di terza generazione, con accordi veramente democratici, che partano anche dalla società civile, e che tengano conto seriamente del punto di vista dell'Africa, dell'Asia, e dell'America Latina. Dietro questa crisi, poi, c'è pure una crisi morale, che riguarda anche il nostro rapporto con i beni e gli stili di vita. L'indebitarsi (negli USA ma sempre più in tutto il mondo opulento) ben oltre le possibilità reali di reddito, è una forma di doping simile a quella di cui sono preda i "giocatori d'azzardo" della finanza. Entro certi limiti il credito al consumo delle famiglie può essere virtuoso per l'economia ed il bene comune. Ma è ancora più vero che la banca che presta troppo ed alle persone sbagliate (chi non può restituire) non è meno incivile di quella che presta troppo poco alle persone giuste (imprenditori con buone idee).

Futuro

C'è un aspetto importante di questa crisi che non viene sottolineato sufficientemente dai dibattiti. Chi in questi anni ha fatto investimenti etici (in Banca Etica, ad esempio, ma

anche in tante banche cooperative) oggi si ritrova con un risultato al tempo stesso etico, economicamente vantaggioso e molto sicuro, Chi ha dato vita ad aziende di Economia di Comunione, ad una gestione aziendale prudente e sana senza credere alle sirene del lusso facile, o dei grandi guadagni finanziari, oggi ha aziende più robuste e sane.

Come è avvenuto tante volte nella storia, uno shock (climatico, ad esempio) può determinare l'estinzione di una specie (i grossi mammiferi) e favorire lo sviluppo di organismi più piccoli e agili, che nel precedente clima apparivano svantaggiati.

Questa crisi, nonostante la sua gravità e il grande dolore che sta procurando in tanti, può allora essere una opportunità perché si apra davvero un dibattito sulla sostenibilità del capitalismo a cui abbiamo dato vita, e può creare le condizioni culturali perché *altre* economie e *altre* finanze, che fino a pochi anni fa erano viste e considerate come proposte di nicchia e un po' ingenua, possano svilupparsi e cambiare la natura dell'economia di mercato.

La cultura, che si evolve continuamente, entra in conflitto con il sistema economico vigente, determinandone il cambiamento; si pensi all'ultimo grande passaggio dal feudalesimo all'economia di mercato, un cambiamento epocale che è avvenuto non appena i nuovi valori di libertà ed eguaglianza hanno fatto implodere un mondo fondato su altri valori (gerarchia, disuguaglianza) che l'uomo moderno ha voluto superare.

Un'economia ed un mercato fondati sugli interessi individuali e sulla ricerca dei profitti, che "consuma" comunità, beni relazionali e beni ambientali, stanno dando vita ad habitat tristi nei quali l'animale sociale uomo vive male.

L'uscita dalla crisi dipenderà da tutti e da ciascuno, dal civile, dal politico e dall'economico.

Cap. I: La Responsabilità Sociale nella strategia d'impresa

SOMMARIO: 1.1 Il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI, o Corporate Social Responsibility, o CSR); 1.2 Le aree della RSI; 1.3 Gli strumenti per la RSI nella gestione delle imprese; 1.4 Le ragioni della RSI nella teoria economica d'impresa; 1.5 La responsabilità sociale e la strategia d'impresa; 1.6 Performance aziendali e RSI; 1.7 I costi e i benefici della RSI; 1.8 La sintesi socio-competitiva

1.1 Il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI, o Corporate Social Responsibility, o CSR)

La definizione di Responsabilità Sociale d'Impresa¹ non è, ad oggi, univoca negli studi di economia aziendale. Nelle accezioni più comuni, talvolta, viene descritta come una *naturale propensione da parte dell'impresa, e dunque dei suoi vertici aziendali, a soddisfare in maniera crescente le attese economiche, sociali ed ambientali maturate da parte dei diversi portatori d'interesse interni ed esterni, spingendo anche al di là dei previsti obblighi di legge, attraverso il regolare svolgimento della propria attività*².

Tale concetto non è sovrapponibile con quello proposto da Milton Friedman, secondo cui l'unica responsabilità di cui un'impresa si deve far carico è la generazione di profitto; di conseguenza, qualsiasi altro obiettivo, che distogliesse la ricchezza generata dall'impresa destinandola a fini sociali, sarebbe considerato come abrogativo dei diritti degli individui azionisti, ponendo in essere comportamenti irresponsabili. Secondo tale prospettiva, diffusa e sostenuta da autorevoli studiosi, l'unico soggetto a cui si deve rispondere è rappresentato dal complesso dei conferenti il capitale, esaurendo, così, ogni attenzione nei confronti degli altri attori sociali che interagiscono con l'impresa.

In netta opposizione a questa concezione, si è sviluppato nel corso del tempo, assumendo grande importanza, il concetto di *stakeholder*, individuando con esso tutti i soggetti che possiedono un interesse rilevante in gioco nella conduzione dell'impresa

¹ (RSI, per abbreviazione, o Corporate Social Responsibility CSR)

² Molteni M., (2004) *Responsabilità sociale e performance d'impresa: per una sintesi socio competitiva*, Vita e Pensiero, Milano

per via dei loro investimenti specifici oppure dei potenziali effetti positivi e/o negativi che possono loro derivare dall'esercizio dell'attività aziendale stessa.

L'aggettivo "sociale" che qualifica la responsabilità d'impresa, assume connotazioni differenti proprio in relazione alle diversi classi di portatori di interessi con cui l'impresa si interfaccia. Infatti, una *prima* accezione di sociale considera, accanto agli azionisti, i collaboratori; una *seconda* nozione di sociale mira ad individuare l'esercizio della responsabilità negli interventi posti in essere per il soddisfacimento delle esigenze della società civile, configurandosi come *corporate philanthropy*³. In questo contesto, è facile notare come i confini tra azioni effettuate nella logica del puro dono e quelle caratterizzate dall'attesa di un beneficio economico futuro per l'impresa siano quasi impercettibili⁴.

Una *terza* accezione di sociale prende in considerazione i soggetti che sono posti immediatamente a monte e a valle dell'impresa, ovvero i fornitori ed i clienti e tutta quella serie di problematiche ambientali legate ai processi e ai prodotti.

Ultima accezione di sociale, ma non per questo meno importante, è quella che prende in considerazione le generazioni future come soggetti destinati ad essere maggiormente colpiti dal deterioramento del sistema ecologico. Quanto enunciato finora risponde alla logica della *triple bottom line*, secondo cui l'impresa è chiamata a far fronte, congiuntamente ed in un'ottica sistemica, a tre ordini di risultati: economici, garantendo la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa, sociali, favorendo la promozione del contesto sociale e soddisfacendo le attese dei collaboratori e delle forze sociali esterne,

³ Le attività di Corporate Philanthropy comprendono le modalità con cui imprese e organizzazioni non profit stabiliscono partnership reciprocamente vantaggiose; è uno degli strumenti con cui valutare il Social Commitment dell'impresa nei confronti di uno stakeholder particolare che è la Comunità di appartenenza. Viene posta in essere senza alcuna aspettativa di guadagno diretto aziendale (come l'aumento delle entrate), ma di solito comporta guadagni indiretti (come il miglioramento del marchio di un'azienda, coinvolgendo dipendenti, riconoscimento, ecc.).

⁴ Gli interventi volontari a favore della collettività civile possono consistere in: 1. Le *liberalità* (supporti continuativi forniti a supporto di cause meritevoli, spesso dietro sollecitazione di organizzazioni non profit) si concretizzano in erogazione di fondi o coinvolgimenti del personale dell'impresa o lo sviluppo di partnership con clienti e fornitori. 2. *Gli investimenti sociali* (interventi programmati dall'impresa per la difesa dei propri interessi strategici e della sua reputazione) consistono in azioni mirate allo sviluppo di risorse importanti per l'impresa o alla prevenzione di minacce future che potrebbero ledere la competitività dell'impresa stessa, attraverso lo sviluppo di progetti effettuati in partnership con altre organizzazioni non profit e/o pubblici. 3. Le *iniziative commerciali* (campagne di marketing aventi il raggiungimento di obiettivi di breve e medio-lungo termine) hanno luogo attraverso le sponsorizzazioni ed il cause related marketing.

ambientali, ponendo attenzione e riguardo all'equilibrio ecologico nelle sue varie componenti.

I comportamenti riconducibili alla responsabilità d'impresa hanno natura volontaria poiché assunti nell'ambito di una discrezionalità di cui dispongono gli organi di governo e di direzione dell'impresa. Attorno a questo tema si sono diffusi diversi equivoci che hanno manifestato pesanti conseguenze tanto sulla concezione della natura d'impresa e del suo funzionamento, quanto sui comportamenti adottati dagli attori aziendali, in particolare, due sono le posizioni antitetiche ed irrealistiche che sono emerse. La prima tende a negare l'esistenza di livelli di libertà nell'agire, a causa dei vincoli posti dal contesto, negando per questo, anche l'esistenza di una responsabilità che implica un libero arbitrio. È secondo questa concezione che Jackall⁵ ha definito l'etica dei manager (ossia le "regole morali" con cui il manager orienta i suoi comportamenti nello svolgimento dell'attività d'impresa): *"il lavoro burocratico induce gli individui a mettere tra parentesi, in ambito lavorativo, i principi morali ai quali possono ispirarsi nella vita extra-lavorativa o a cui aderiscono sul piano privato e a seguire la morale che prevale nell'organizzazione nella quale si trovano ad operare"*.

A questa posizione, che propende per la sostanziale assenza di spazi di libertà nell'attività manageriale, se ne contrappone un'altra che è a dir poco quasi utopica. In essa la tendenza a porre in essere interventi di RSI, manifestando un'elevata sensibilità al mondo dei valori ed assecondando acriticamente le istanze dei diversi stakeholders, è incurante dei vincoli presentati dal contesto.

Per riflettere, dunque, in maniera più realistica sarebbe opportuno operare una distinzione fra coloro che compongono l'alta direzione, dai manager di livello intermedio, poiché alle due categorie corrispondono diversi sistemi di vincoli e modalità di esercizio della libertà di decisione in ambito di RSI.

L'operato degli esponenti dei vertici aziendali è vincolato, da una parte, dal contesto politico, sociale, culturale ed economico in cui l'impresa opera e, dall'altra, dalla situazione in cui versa l'azienda in quel momento: è, evidentemente, più ampia la

⁵ Jackall R., 2001, *Labirinti morali. Il mondo ambiguo dei manager*, Einaudi, Torino

possibilità di soddisfare le istanze degli stakeholders se l'azienda vive un momento di prosperità, caratterizzata da alti livelli di redditività e crescita, nonché da considerevoli livelli di reputazione e fiducia presso i propri interlocutori. Per quanto riguarda il contesto ambientale, assumono grande rilievo i fattori sovranazionali (orientamenti pronunciati dall'ONU, direttive dell'Unione Europea, forme di autoregolamentazione promosse da organismi internazionali, etc.), i fattori nazionali (qualità delle norme in materia ambientale e lavoristica, livelli salariali, leggi a tutela delle pari opportunità, regole e funzionamento del sistema dei controlli, regole a tutela della concorrenza, idee prevalenti della cultura manageriale, etc.), ed i fattori settoriali (forme di autoregolamentazione promosse dalle associazioni di categoria, le prassi comportamentali prevalenti nei rapporti con i fornitori e clienti, le pratiche in uso con i concorrenti).

Per i dirigenti di livello intermedio, alle condizioni imposte dal contesto esterno, si aggiungono i vincoli determinati dalle scelte operate dai vertici. Basti pensare alla cultura aziendale, alla presenza di un codice etico, alla logica sottostante i processi di valutazione delle performance e di incentivazione del personale, alle politiche di formazione, all'approccio di fondo in tema di sicurezza e ambiente, all'adozione di sistemi di gestione connessi alla RSI, all'ottica di gestione di operazioni straordinarie di ristrutturazione che si rendessero necessarie in relazione all'evoluzione del settore e alle performance dell'impresa.

In questo articolato sistema di condizionamenti, tre appaiono essere le libertà attuabili dagli attori aziendali in esame:

- 1) la valorizzazione degli spazi di discrezionalità esistenti in un determinato contesto;
- 2) l'attuazione di una politica volta a modificare il contesto nel quale si opera accrescendo l'opportunità per porre in atto lo sviluppo desiderato dall'azienda;
- 3) l'abbandono della situazione, qualora il contesto ponesse vincoli inaccettabili al proprio agire.

Per quanto concerne la prima forma di esercizio della libertà del management, è possibile dire come spetti all'alta direzione, ad esempio, intraprendere l'elaborazione

del bilancio sociale con le conseguenze che potrebbero derivare a livello di processi aziendali e cultura organizzativa, o sviluppare una linea di prodotti caratterizzati da un'ampia valenza sociale, o realizzare una campagna di cause related marketing.

Accanto a tale discrezionalità, se ne affianca un'altra di ordine micro, assai rilevante per la qualità della vita di lavoro e, di contro, anche per le performance aziendali. Si fa, pertanto, riferimento all'estremo rispetto per le persone, all'attenzione nel valorizzare i collaboratori, alla correttezza nel comunicare informazioni rilevanti, all'uso improprio dei beni aziendali, allo stile di gestione delle trattative.

Per comprendere più specificatamente come il management di un'impresa possa attuare politiche volte alla modificazione del contesto in cui opera, analizzando la seconda modalità di esercizio della libertà, si propone il seguente esempio. L'alta direzione di un'impresa attenta alle problematiche ambientali è spinta ad effettuare investimenti di natura ecologica che vanno al di là degli obblighi di legge; tale intervento, però, determinerebbe un differenziale di costo assai rilevante e sfavorevole rispetto agli altri concorrenti che adottano, invece, un comportamento più spregiudicato. Laddove il differenziale fosse insostenibile si presenterebbe il dilemma di privilegiare le performance aziendali e discapito del comportamento ecologico, una percorribile via d'uscita è rappresentata dalla possibilità di coinvolgere i principali concorrenti e/o l'associazione di categoria al fine di promuovere una forma di autoregolazione collettiva o una norma di legge che imponga a tutti il tipo di investimento desiderato. Così, il contesto modificato riconcilierrebbe i due obiettivi che in precedenza si ponevano come *trade-off*.

Anche a livello di management di livello intermedio è possibile individuare comportamenti simili, come ad esempio, quelli volti alla sollecitazione all'alta direzione per il rinnovamento di alcune politiche aziendali che valorizzino il personale e migliorino il clima aziendale, in caso di avvertita insoddisfazione da parte dei collaboratori.

La terza modalità di esercizio della libertà consiste nella cosiddetta *exit*, ovvero rinuncia ad una posizione o ad una opportunità. Si tratta di una *extrema ratio* adottata quanto più i comportamenti imposti dal contesto sono eticamente inaccettabili, o caratterizzati da

un elevato livello di corruzione, e se esistono alternative a disposizione del decisore in un altro contesto.

In conclusione, si può affermare che se da una parte, senza riconoscimento del potere di influsso posto dal contesto, non si può giudicare il comportamento di un esponente aziendale, dall'altra parte negando al singolo l'esercizio della libertà nelle sue diverse manifestazioni, si nega totalmente il valore della persona.

1.2 Le aree della RSI

La RSI fa riferimento ad ambiti interni ed esterni dell'agire d'impresa. Secondo la Comunità Europea⁶, si considerano facenti parte della dimensione interna le iniziative a favore dei collaboratori, la governance e gli interventi a favore dell'ambiente; nella dimensione esterna rientrano, invece, le iniziative a favore dei clienti, dei fornitori, della finanza etica, della comunità e della comunicazione istituzionale. Si procede, di seguito, con l'analisi dettagliata dei principali contenuti per ciascuna area di intervento.

Le *iniziative a favore dei collaboratori* comprendono: l'attivazione di sistemi di comunicazione e dialogo con i dipendenti attraverso la previsione di incontri periodici, la stesura di un giornale aziendale, etc.; le forme di tutela delle pari opportunità nei confronti delle classi sociali più deboli come donne, minoranze etniche, disabili, immigrati, ex carcerati; gli interventi diretti all'eliminazione delle discriminazioni etniche, religiose e razziali; l'assunzione di personale extracomunitario, favorendone l'inserimento nella società attraverso corsi di alfabetizzazione e la previsione di aiuti per gli alloggi; la promozione della formazione di tutto il personale, così da sviluppare conoscenze e capacità; la creazione di condizioni migliori di lavoro in tema di flessibilità dell'orario di lavoro, sicurezza e ambiente; la realizzazione e la garanzia dell'efficace funzionamento di infrastrutture interne (mense, asili, etc.) e esterne (case, trasporti, forme di assistenza sanitaria, etc...) per favorire l'integrazione fra vita familiare e vita lavorativa; la gestione responsabile delle ristrutturazioni, che implica l'attenzione ad una riduzione non traumatica del personale, promuovendo la creazione di alternative occupazionali; il non ricorso al lavoro infantile; la tutela della privacy dei collaboratori; la tutela dei diritti civili dei lavoratori lungo la *supply chain*; i programmi di aiuto a dipendenti con figli piccoli o con problemi familiari; l'attenzione ai problemi psicologici e sociali connessi al telelavoro.

Fra le *iniziative a favore dei clienti* rientrano tutte le attività connesse alla tutela del consumatore come, ad esempio, l'integrità nelle pratiche commerciali, l'evitare abusi di posizione dominante, la difesa della privacy, la trasparenza manifestata sugli alimenti modificati geneticamente, lo sviluppo sostenibile dei consumi. All'interno di quest'area

⁶ Comunicazione della Commissione del 2 luglio 2002 relativa alla responsabilità sociale delle imprese: *un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, [COM \(2002\) 347](#) def.

è attribuita particolare attenzione al tema del *Cause related marketing*, definendo tale tutto l'insieme di campagne promozionali che sostengono una causa sociale.

Le *iniziative a favore dei fornitori* comprendono prevalentemente tutte quelle attività mirate alla tutela dei diritti dei lavoratori e dell'ambiente lungo tutta la filiera produttiva, con particolare riguardo a quanto avviene nei Paesi in via di sviluppo, nella selezione di fornitori locali e/o di fornitori che rispettino standard di eticità e correttezza ambientale.

L'area della *finanza* comprende innanzitutto il *socially responsible investing* (talvolta definito "finanza etica") che riguarda l'attività di gestione di asset finanziari effettuata secondo criteri sociali ed ambientali. Si considerano, poi, le iniziative di finanziamento dell'economia sociale, volte a superare le difficoltà di accesso al credito per lo start-up, lo sviluppo ed il consolidamento delle attività sociali. Le forme assunte variano in relazione ai destinatari che possono essere organizzazioni non profit e/o individui svantaggiati (in quest'ultimo caso è tipica la forma del microcredito) ed alle modalità di intervento, per la quali si va dall'erogazione di crediti fino al *merchant banking*.

Tra le possibili *iniziative a favore dell'ambiente* si riscontrano le attività di adozione di programmi per la produzione di energia rinnovabile, per la riduzione del consumo di acqua e di materie prime, di emissioni inquinanti, di rumore, per le riciclabilità degli imballi dei prodotti venduti, per l'uso di tecnologie pulite oltre quelle richieste dagli obblighi di legge e per la selezione di fornitori secondo criteri ambientali.

Con riferimento ai rapporti delle imprese con la *comunità locale* e le possibili iniziative a favore della stessa, si ricordano: la sponsorizzazione di eventi sportivi o culturali, le donazioni a enti o soggetti con finalità sociali, la cessione a enti/istituzioni non profit o a soggetti bisognosi di prodotti a titolo gratuito o a condizioni di favore, la concessione in uso di impianti/attrezzature per finalità sociali, la cessione gratuita del tempo dei propri collaboratori per la realizzazione di progetti speciali, l'acquisto di gadget o regali natalizi per clienti o dipendenti da enti/associazioni che perseguono fini sociali.

Per quanto riguarda la *governance*, rientrano in quest'area tutti i temi connessi all'assetto proprietario, alla struttura e alle modalità di funzionamento dell'organo di controllo (C.d.A.), nonché ai rapporti fra proprietà, C.d.A. e management come, ad

esempio, la composizione degli organi di governo, i criteri di selezione dei consiglieri di amministrazione, la remunerazione degli organi di governo, le forme di partecipazione agli utili e al capitale, la tutela degli azionisti di minoranza, le offerte pubbliche di acquisto, i sistemi di controllo interno, la trasparenza relativa al funzionamento degli organi di governo.

Infine, la RSI ha delle ripercussioni anche in termini di reputazione e miglioramento dell'immagine aziendale ed è per questo che la crescente diffusione delle iniziative di natura socio-ambientale tra le imprese va di pari passo con l'evolversi di strumenti di rendicontazione e comunicazione istituzionale di tali attività.

Fanno parte della area "comunicazione istituzionale", dunque, i bilanci di sostenibilità, l'eventuale previsione all'interno di un sito internet di una sezione dedicata alla CSR, le iniziative di comunicazione agli investitori e svariati report riguardanti temi quali la sicurezza, l'ambiente, la qualità, etc.

1.3 Gli strumenti per la RSI nella gestione delle imprese

Nel 2001 è stato pubblicato il Libro Verde⁷ da parte della Commissione Europea che definisce la responsabilità sociale d'impresa come l'integrazione, su base volontaria, da parte delle imprese, degli aspetti sociali ed ambientali nelle operazioni di business e nelle relazioni con gli *stakeholders*. Se da una parte, però, è facile comprendere come nei rapporti tra i diversi soggetti coinvolti e l'impresa nascano aspettative non univoche, dall'altra parte è difficile gestire la naturale conflittualità tra i legittimi interessi di coloro che, in vario modo, contribuiscono alla realizzazione della missione d'impresa o vengono influenzati dalle sue scelte e attività.

La RSI impone dei vincoli all'esercizio dell'autorità di coloro che detengono le prerogative di governo in modo tale da ottenerne un esercizio comunque vantaggioso per tutte le categorie di soggetti coinvolti, creando un clima di fiducia favorevole agli scambi. Così intesa, la CSR non è un elemento addizionale, ma diventa il cuore stesso della gestione strategica di ogni organizzazione. In forza di ciò, si sta assistendo allo sviluppo sempre crescente di strumenti informativi, linee-guida e standard in grado di offrire al management strumenti utili a una gestione responsabile, come quelli di seguito esposti.

- 1) Il Codice Etico. Può essere considerato lo strumento principale per l'istituzionalizzazione dell'etica all'interno dell'impresa e definisce le responsabilità di ogni partecipante all'organizzazione, enunciando i principi etici e le norme di condotta mediante le quali si dà attuazione ai principi orientando i comportamenti individuali. Costituisce, inoltre, un importante strumento di *governance* e di gestione strategica dell'impresa, identificando i doveri della stessa verso gli *stakeholders*, e vincolando innanzitutto i vertici aziendali al rispetto dei criteri guida per l'esercizio dell'autorità legittima, all'interno ed all'esterno.

Proprio in virtù di questa duplice funzione, possiamo affermare come il Codice Etico si componga sia di principi etici generali che definiscono i valori fondanti dell'impresa (la sua "*visione etica*", il suo "*credo*"), sia di una serie di specifiche

⁷Libro Verde della Commissione Europea dal titolo: "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese", Unione Europea, Bruxelles, 2001.

norme di comportamento (*do's and don't*) che chiariscono i comportamenti ammessi e quelli vietati, chiaramente proibendo ogni azione illegale come la corruzione, ed indicando modalità di comportamento per situazioni “a rischio” quali il conflitto di interessi, l'accettazione di regali da parte di fornitori o le pratiche di lobbying, definendo anche standard di condotta osservabili e verificabili da un auditor interno o esterno.

Per quanto riguarda i temi maggiormente trattati nei codici etici emergono quelli relativi alle condizioni di lavoro (ambiente di lavoro, discriminazione e molestie, salari, assenza di lavoro minorile, obblighi verso i fornitori, libertà di associazione, presenza di attività di formazione e diritti umani), alla protezione ambientale, ai rapporti con i consumatori, a corruzione, concorrenza e trasparenza delle informazioni.

Un buon codice etico è caratterizzato, anche dalla presenza di meccanismi di attuazione ad esso collegati. Trattasi di tutte quelle attività e iniziative che l'impresa deve avviare al fine di supportare la diffusione e la conoscenza del codice, favorire la condivisione dei valori e delle regole di comportamento, monitorare l'effettiva attuazione del codice e gestirne la periodica revisione. L'emanazione del d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231 in tema di responsabilità degli amministratori ha notevolmente favorito la diffusione di codici etici nelle aziende italiane. Tale tendenza non è certo sorprendente, e rispecchia fedelmente quanto accaduto negli Stati Uniti a seguito dell'introduzione delle *Sentencing Commission Guidelines for Organizations*⁸, cui il decreto 231 si ispira, pur senza descrivere precisamente⁹ le caratteristiche ed i contenuti dei modelli organizzativi idonei a prevenire gli illeciti.

⁸ La United States Sentencing Commission promulgò nel 1991 le “organizational guidelines”, ove il concetto di “colpevolezza” delle persone giuridiche veniva inteso come requisito su cui fondare la responsabilità delle corporation e, al contempo, come criterio per la commisurazione delle pene, in forza delle precauzioni adottate dalle “organization” per evitare la commissione di illeciti o per porvi tempestivo rimedio. Nella relazione governativa al d.lgs. 231/2001, i Compliance Program statutensi sono espressamente richiamati a modello, seppur con alcuni scostamenti, legati sia alla differenza tra i sistemi giuridici, sia al differente grado di dettaglio normativo.

⁹ Le Guidelines indicano in maniera chiara le sette caratteristiche che dovrebbe possedere un “*effective ethics program*”: 1. Introduzione di un codice etico, 2. Nomina di un ethics officer, 3. Massima cura nel delegare, 4. Attività di comunicazione, 5. Attività di monitoraggio, 6. Meccanismi sanzionatori, 7. Procedure di revisione.

Una criticità che emerge nel considerare la natura del documento in esame, è quella relativa al porsi il dubbio se un codice etico vieti solamente i comportamenti illegali, o si impegni a negare anche quelle condotte non etiche che creano la possibilità del generarsi di atti illegali. In conclusione, c'è da augurarsi che anche nel nostro paese, come negli USA, dopo un'iniziale ondata di codici etici basati prevalentemente sull'approccio di *compliance* con il quadro legislativo, si affermi anche l'importanza dell'approccio basato sui valori, riequilibrando così il rapporto tra principi etici e norme di condotta che al momento sembra protendere verso quest'ultime.

- 2) Il Bilancio Sociale. È un documento che le aziende redigono volontariamente per render conto del loro comportamento agli stakeholders, ai quali riferiscono sui risultati e sugli effetti delle relazioni che con essi intrattengono. Viene considerato come uno strumento per accrescere un bene immateriale di primaria importanza: la reputazione dalla quale nascono consenso, fiducia e legittimazione. Contrariamente a quanto si possa pensare, esso non è un documento contabile. È tuttavia strettamente connesso al bilancio d'esercizio, dal quale trae notizie e dati, e rispetto al quale svolge una funzione integrativa; fa parte del sistema informativo aziendale e viene redatto con periodicità annuale. La decisione di predisporre un bilancio sociale non è occasionale, ma strategica ed incide sulle condizioni organizzative esistenti, riflettendosi sul modo di pensare e di agire di tutto l'organismo personale. Un'azienda è socialmente responsabile quando si fa carico degli effetti che il suo comportamento produce rispetto agli stakeholders e si avverte la necessità di rendere conto proprio in virtù di questa responsabilità assunta nei confronti di soggetti interni ed esterni. Con il bilancio d'esercizio l'azienda rende conto in primo luogo ai conferenti di capitale e lo fa in forza di un obbligo di legge; con il bilancio sociale si informano tutti gli stakeholders dell'impegno che essa ha assunto al fine della realizzazione dei loro interessi. La letteratura e la prassi nazionale ed internazionale offrono varie procedure e linee guida in tema di bilancio sociale. Alcune riguardano congiuntamente gestione sociale e rendicontazione; altre riguardano esclusivamente la rendicontazione. Esempio del primo gruppo sono le norme SA8000, Accountability 1000, Q-Res e le linee

guida della Copenaghen Chart; del secondo gruppo fanno parte il modello della Global Reporting Iniziative (GRI), e i modelli italiani di bilancio sociale e di quello cooperativo, il modello del Gruppo Bilancio Sociale (GBS), quello dell'Istituto Europeo del Bilancio Sociale, il modello Comunità e Impresa, quello dell'ABI. I modelli di bilancio sociale utilizzati dalle imprese italiane si rifanno a due differenti impostazioni: il *modello basato sulla missione* ed il *modello GBS*.

Il primo assume come punto centrale per la costruzione del bilancio la missione dell'azienda, esplicitata per articolati. Da essi si costruisce un piano dei conti che parametrizzano i principi ed i valori espressi nella missione e che riportano gli investimenti sostenuti ed i risultati ottenuti. Il processo di redazione del suddetto bilancio si articola nelle seguenti fasi (Viviani, 1999):

1. *definizione dei valori di riferimento dell'azienda;*
2. *definizione della missione;*
3. *trasformazione della missione in piano dei conti;*
4. *definizione dei percorsi informativi;*
5. *redazione e comunicazione del bilancio sociale;*
6. *formazione del preventivo.*

Le informazioni da includere nel bilancio sociale variano in funzione della missione e tendono a verificare la coerenza esistente tra il comportamento aziendale e gli obiettivi strategici indicati nella missione. Ne segue che non è possibile definire a priori cosa deve dire un bilancio, ma solo qual è il processo da seguire.

La seconda impostazione, invece, presenta un modello rigido perché stabilisce le parti nelle quali si articola il bilancio, indica i destinatari delle informazioni, gli argomenti da trattare e le informazioni essenziali da fornire. Tale modello si ispira ad una visione secondo la quale chi governa l'azienda ha il compito di armonizzare e di rendere compatibili, fra loro e con le condizioni di esistenza dell'azienda, gli interessi che in essa convergono per offrire a tutti un livello adeguato di soddisfazione. A questa visione d'azienda *multistakeholder* e di *governance allargata* si collega la tesi dei doveri fiduciari nei confronti di tutti gli *stakeholders* che nascono dal contratto sociale (Sacconi, 2004).

Lasciando ampia autonomia alle aziende, indicando solo il processo di formazione del bilancio, la sua struttura e le informazioni essenziali che deve contenere, esse possono decidere di adattare come meglio reputano il contenuto informativo presentandolo nel modo che risulta più efficace.

Il bilancio si articola in tre parti: 1. l'*identità dell'azienda*, definendo l'assetto istituzionale, i valori, la missione dell'azienda, 2. il *calcolo e la ripartizione del valore aggiunto*, collegando il bilancio sociale con i dati contabili, 3. la *relazione sociale*, che riporta il grado di raggiungimento degli obiettivi per le diverse classi di *stakeholders* ed il modo in cui costoro li hanno percepiti.

- 3) Il Bilancio Ambientale. Attiene esclusivamente al profilo ecologico della gestione aziendale. Esso trova applicazione nelle aziende che non fanno uso del bilancio sociale, altrimenti ne rappresenterebbe una sua parte. Le scelte della redazione di un bilancio ambientale costituisce la tappa di un più vasto processo di riorientamento strategico verso modelli di gestione eco-compatibile, basati sull'adozione di sistemi di gestione e di audit ambientale (EMAS) e/o di standard di qualità ambientale (ISO 14000). Tale documento contiene le strategie e le politiche di gestione ambientale, le analisi input/output, le informazioni sull'ecobilancio di prodotto (Life Cycle Assessment, LCA), gli indicatori di performance ambientale, le informazioni aggiuntive relative ai costi sostenuti per l'ambiente. Presentato in forma discorsiva, il bilancio si avvale di dati quantitativi, fisici e monetari, relativi all'impatto ecologico dei prodotti e dei processi produttivi. Tra le tante iniziative dirette a definire standard di bilancio ambientale si citano: a livello internazionale, le linee guida del CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies), il programma Responsible Care, e l'iniziativa dell'UNEP/SustainAbility; a livello italiano, le linee guida della Fondazione ENI Enrico Mattei e la proposta CLEAR (City and Local Environmental Accounting and Reporting) con specifico riferimento agli enti locali.
- 4) Il Bilancio di sostenibilità. È legato al concetto di sviluppo sostenibile, inteso come capacità di creare ricchezza e occupazione, di garantire condizioni di benessere equamente distribuito nel rispetto dei diritti umani e del lavoro, di assicurare la riproducibilità delle risorse (Bianchi et al., 2001). La Global

Reporting Initiative, meglio nota come GRI, ha definito le linee guida per la redazione del bilancio di sostenibilità contenute nel documento *Sustainability Reporting Guidelines* del 2002. La struttura di tale rapporto è la seguente: 1. Visione e strategia; 2. Profilo dell'organizzazione; 3. Struttura e di governo e sistema di management; 4. Indicatori di performance; 5. Informazioni aggiuntive e discrezionali.

Il bilancio di sostenibilità ha un contenuto decisamente più ampio del bilancio ambientale, essendo l'ambiente uno dei tre aspetti dello sviluppo di sostenibilità. Presenta, inoltre, molte affinità con il bilancio sociale per quanto riguarda i postulati ed i principi generali. Qualche differenza, invece, si può cogliere sul piano applicativo. È il caso del riferimento distinto alle tre dimensioni della sostenibilità che rischia di far perdere di vista l'interdipendenza che tra esse esiste e quindi a non considerarle secondo una visione sistemica. Si tratta, tuttavia, di differenze di applicazione e non di impostazione, che l'esperienza può consentire di superare.

Nessuno di questi strumenti considerato singolarmente è sufficiente ad attuare un sistema di gestione ai fini della CSR, garantito solo da un loro uso congiunto.

1.4 Le ragioni della RSI nella teoria economica d'impresa

Fin dai primi decenni del secolo scorso, con la nascita delle grandi imprese e con la progressiva separazione tra proprietà e controllo, ci si cominciò a chiedere quali fossero le basi di legittimità dell'autorità che gli amministratori e i manager si trovavano a esercitare all'interno delle grandi corporation e in particolare a nome di chi e per conto di quali interessi essi di fatto e in linea di principio conducessero tali imprese. Le imperfezioni dei mercati e i limiti delle regolamentazioni volte a ravvicinare il modo reale delle imprese all'ideale della concorrenza perfetta diedero adito all'idea che lo strumento più idoneo a disciplinare la discrezionalità manageriale in regime di separazione tra proprietà e controllo, fosse l'assunzione di doveri fiduciari, una dottrina derivata dalla tradizione di *common law*, cioè più dalle norme consuetudinarie di equità che dai concetti giuridici di contratto appropriati al mercato.

Vediamo, dunque, come a partire dalla metà degli anni '90 sia emerso con vigore il concetto di RSI, divenendo una priorità tanto per i vertici aziendali quanto per il mondo politico internazionale¹⁰.

Le principali ragioni che hanno dato giustificazione ad una diffusione delle iniziative di RSI sono riconducibili alle seguenti classi di forze in campo:

- a) i macro-fenomeni sociale ed economici;
- b) la regolamentazione;
- c) le certificazioni e gli standard;
- d) il socially responsible investing (SRI);
- e) i centri propulsori della RSI;
- f) i servizi e le iniziative per le imprese;
- g) la società civile;
- h) le aziende.

¹⁰ In Europa, l'European Council Summit di Lisbona ha definito così il nuovo obiettivo strategico per il decennio 2000-2010: "Fare dell'Europa la *knowledge-based economy* più competitiva e dinamica al mondo, in gardo di realizzare uno sviluppo sostenibile, con posti di lavoro di quantità e qualità maggiore e una più grande coesione sociale. In risposta a tale appello, è stata promossa la first European Business convention on Corporate Social Responsibility avente l'obiettivo di fare della RSI delle aziende lo strumento fondamentale per lo sviluppo del continente.

a) I macro-fenomeni sociali ed economici

L'attenzione alla RSI è stata alimentata da alcuni grandi fenomeni in ascesa nel contesto economico e sociale a livello internazionale. Trattasi di forze che spingono l'impresa a farsi carico di problemi e attese in precedenza considerate di esclusiva competenza dello Stato o della società civile, come ad esempio: *la globalizzazione*, che potrebbe accentuare il divario fra aree ricche e povere del mondo, fortemente influenzate dai comportamenti assunti dalle grandi imprese; *l'effetto serra*, che ha posto in rilievo il problema ecologico e la sua natura sistemica; il diffondersi fra i cittadini della cultura ecologica che alimenta ed è alimentata dai movimenti ambientalisti e induce le imprese a nuovi comportamenti, nonché a nuove politiche di comunicazione, anche in rispetto del Protocollo di Kyoto¹¹; un sempre più largo consenso attribuito ai *diritti umani e ai diritti dei lavoratori*, tutelati dall'ONU e dall'ILO e certificati attraverso standard internazionali come l'SA8000; il rapido processo di *integrazione dei mercati finanziari*, che ha preteso maggiore trasparenza, diffusione dei modelli di governance e delle politiche di comunicazione a livello internazionale; l'accresciuto peso dei *fattori intangibili*, come il capitale umano, i valori condivisi, la coesione tra il personale, la reputazione, la fiducia, le relazioni con i clienti e fornitori, che incidono positivamente sul vantaggio competitivo aziendale; il delinearsi del profilo del *consumatore responsabile*, attento ai processi di acquisto al punto da accordare una preferenza ad una marca piuttosto che ad un'altra; il verificarsi di *scandali e fallimenti aziendali* all'inizio del nuovo secolo, che hanno coinvolto grandi imprese statunitensi come Enron, Arthur Andersen, Worldcom ed italiane come Cirio, Parmalat, Finmatica.

b) La regolamentazione

I fenomeni sopra menzionati si riflettono sull'evoluzione delle norme emanate sia da istituzioni sovranazionali come l'ONU, l'UE, l'OCSE, l'ILO, che da governi nazionali ed enti locali. In particolare, assumono rilievo il Global Compact, promosso dal

¹¹Il protocollo di Kyoto, che fa seguito alla convenzione quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici, è uno dei più importanti strumenti giuridici internazionali volti a combattere i cambiamenti climatici. Esso contiene gli impegni dei paesi industrializzati a ridurre le emissioni di alcuni gas ad effetto serra, responsabili del riscaldamento del pianeta. Le emissioni totali dei paesi sviluppati devono essere ridotte almeno del 5% nel periodo 2008-2012 rispetto ai livelli del 1990.

segretario delle Nazioni Unite, le convenzioni ILO, il Libro Verde dell'UE, la Direttiva dell'UE in tema di abuso di informazioni privilegiate e manipolazione di mercato, le "Norme sulle responsabilità delle compagnie transnazionali ed altre imprese riguardo i diritti umani". Quanto alle norme nazionali, si ricordano la Sarbanes – Oxley Act in tema di trasparenza della comunicazione economica d'impresa ed il decreto legislativo n. 231 del 2001 sulla responsabilità in sede penale degli enti. Anche a livello locale, si rilevano tendenze a legiferare in materia di RSI grazie al decentramento e alle sussidiarietà verticale riconosciuti in molti paesi occidentali.

c) Le certificazioni e gli standard

Le forme di certificazione e di altri standard relativi ai temi della RSI si sono sviluppati parallelamente all'emanazione della normativa di cui sopra. Tra le numerose norme si segnalano, a livello internazionale, ISO14001, standard per i sistemi di gestione ambientale emanato dall'ente di formazione internazionale ISO (International Standard Organization), SA8000, emesso da CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency) per la certificazione dell'impegno etico e sociale; EMAS (EcoManagement and Audit Scheme), Regolamento 761/2001 del Consiglio Europeo sull'adesione volontaria a un sistema comunitario di ecogestione e audit; a livello nazionale, invece, si annovera il codice di autodisciplina per la corporate governance delle società quotate (Codice Preda).

d) Il socially responsible investing (SRI)

Tale è la costituzione di fondi che investono in imprese caratterizzate da un orientamento sociale o ambientale. Per la selezione delle imprese giudicate idonee dapprima si utilizzava uno screening negativo, escludendo tutte quelle aziende "non etiche", come quelle appartenenti all'industria del tabacco, delle armi, degli alcoolici. Nel tempo, si è via via affermata una procedura di screening positivo, identificando le imprese che si distinguono per i tratti di eccellenza del loro impegno sociale, attraverso la costituzione di sistemi di rating etico come il Domini 400 Social Index – DSI.

e) I centri propulsori della RSI

Trattasi di enti non profit, collegati fra loro e profondamente radicati nel tessuto imprenditoriale, accademico e, talvolta, politico che fanno delle conoscenze e delle pratiche connesse alla RSI la loro missione. I fondi per il finanziamento delle loro attività provengono, in larga misura, da grandi imprese, associazioni industriali, università, fondazioni ed enti pubblici.

f) I servizi e le iniziative per le imprese

Sono servizi offerti da imprese *professional* che mettono a disposizione di aziende profit e non profit: i servizi di consulenza relativa a programmi generali di RSI, a campagne di cause related marketing, alla realizzazione del bilancio sociale; i servizi di certificazione che attestano la conformità delle politiche e delle performance delle aziende a standard ambientali, sociali, di sicurezza; iniziative di formazione assai varie per obiettivi, approcci disciplinari, contenuti, destinatari e metodologie didattiche.

g) La società civile

Soggetti e aggregazioni presenti nella società civile sono in grado di influenzare l'impegno sociale delle aziende, come ad esempio le associazioni dei consumatori ed i gruppi ambientalisti, le associazioni territoriali tra imprese, le Camere di Commercio, le associazioni operanti presso i distretti industriali. Tali aggregati sono in grado di promuovere le best practices dell'azienda, finanziare l'elaborazione di modelli (codice etico, bilancio sociale) adatti alle specificità dei propri aderenti, incentivare le certificazioni sociali e/o ambientali aiutando gli associati nella fase di raccolta dei dati, e così via. Tali azioni abbassano il livello di competenze da sviluppare all'interno e riducendo i connessi costi.

h) Le aziende

Per le aziende profit, è interessante introdurre la distinzione sia per settore sia per classe dimensionale. Quanto al settore, una particolare attenzione alla RSI è assunta dalle banche, per la loro naturale vocazione a servire lo sviluppo dell'economia e del territorio in cui operano. Quanto alla dimensione, si tratta di un fattore assai rilevante

poiché determina sia la diversità dei problemi da gestire sia le risorse umane e finanziarie a disposizione per farvi fronte. Nelle PMI il termine stesso “responsabilità sociale” è spesso ignoto. Non per questo non esiste una tradizione di valori, interventi e politiche riconducibili a tale sfera, di norma promossi direttamente dal capo – azienda, come i servizi accessori offerti ai lavoratori e alle loro famiglie, il coinvolgimento dei collaboratori nei processi decisionali, gli interventi a favore della comunità.

1.5 La responsabilità sociale e la strategia d'impresa

Come noto, la strategia è intesa come l'insieme di decisioni e azioni manageriali che definiscono il modo, effettivo e/o desiderato, di rapportarsi dell'impresa di fronte ai suoi molteplici interlocutori (del cui consenso, apporto, collaborazione o sostegno necessita per svolgere la sua attività produttrice di ricchezza) e alle loro attese, puntando a realizzare simultaneamente con ciascuno di essi un rapporto strutturale di equilibrio e di reciproca soddisfazione e altresì un equilibrio economico-finanziario complessivo a valere nel tempo.

A questo punto è bene chiedersi quale sia il ruolo che l'impresa ha o intende avere nella società: un ruolo esclusivamente economico, consistente nel produrre ricchezza nel rispetto delle regole proprie di mercati aperti, corretti o concorrenziali, oppure ha altresì il compito di contribuire al progresso umano, civile e sociale del contesto in cui opera? In relazione alla concezione di impresa abbracciata fra le due appena citate, cambia anche la strategia posta in essere dall'azienda stessa. Distaccandoci dalla concezione per cui una strategia aziendale viene posta in essere con il fine di assolutizzare il profitto e creare valore per gli azionisti, si può affermare come invece sia possibile un'ingerenza della responsabilità sociale nella formulazione degli obiettivi strategici¹² aderendo, in maniera convinta, ai valori etici – di integrità, correttezza gestionale, trasparenza informativa, rispetto nei confronti di tutti gli interlocutori e delle loro legittime attese – in modo che tali valori permeino i comportamenti imprenditoriali. Due, dunque, sono le vie attraverso cui questa adesione può manifestarsi: l'una è quella di assumere tali valori nel sistema di vincoli all'obiettivo di profitto; l'altra è quella di considerarli nella stessa funzione obiettivo dell'impresa. Nella prima opzione, il profitto continua a rimanere la bussola fondamentale che orienta strategie e comportamenti del management, ma limitatamente ai valori di cui si è detto, per cui vengono scartate a priori le alternative con essi incompatibili e l'obiettivo di profitto finisce per essere depurato da tutto ciò che tende a farne un valore assoluto, da perseguire a qualunque costo.

La seconda opzione, invece, è per sua natura generatrice di strategie e comportamenti imprenditoriali lungimiranti, aperti anche ad innovazioni in grado di coniugare le

¹² Sacconi L., 2005, *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma

esigenze di competitività e redditività con istanze umanistiche. Tale orientamento vincola il management a prendere fermamente le distanze da qualsiasi comportamento contrario all'etica e di optare in modo deciso per una concezione che vede nell'impresa un *public good* da gestire in modo responsabile al fine di creare valore per tutti.

Il modello di strategia coerente con la concezione in oggetto è il seguente:

- i rapporti con i diversi interlocutori sono coesivi, perché funzionali ad un progetto di “impresa bella”: competitiva, redditizia, rispettosa dell'ambiente, socialmente responsabile;
- ciascun interlocutore è considerato parte integrante del progetto d'impresa e reso partecipe della sua formulazione;
- la strategia aziendale perseguita, oltre ad indicare la direzione di marcia dell'impresa, è in grado di sprigionare una forza trainante la sua realizzazione ed è oggetto di un'intensa attività di comunicazione con i diversi stakeholders;
- la missione aziendale ed i valori guida dei comportamenti individuali e di gruppo dell'organizzazione sono vivi e operanti nelle azioni di tutti i soggetti coinvolti nell'attività aziendale, dai vertici ai suoi collaboratori, ancor prima nelle parole scritte sui codici etici e nei rendiconti sociali.

Purtroppo, allo stato attuale ancora limitato risulta essere il numero di imprese che adottano strategie riconducibili al modello sopra delineato. La risposta è da ricercarsi in modelli mentali consolidati, che costituiscono formidabili barriere difensive dell'impostazione economica tradizionale, come ad esempio: le concezioni antagonistiche degli interessi coinvolti nell'impresa e quelle delle relazioni tra capitale e lavoro, i modelli e gli stili di leadership del tipo “comando e controllo”, o ancora un razionalismo economicista di natura essenzialmente statica, chiuso alla considerazione di strategie innovative, capaci di coniugare le esigenze economiche con quelle etico-sociali.

Come questi ostacoli possano superarsi non è facile a dirsi; tuttavia, è possibile tracciare un processo di crescita culturale per il management affinché possa inserire la responsabilità sociale nella funzione obiettivo dell'impresa. Di seguito i passaggi essenziali:

- 1- portarsi da una prospettiva statica ad una prospettiva dinamica, rendendosi consapevoli del fatto che, a lungo andare, si resta prigionieri di concezioni antagonistiche dei vari interessi in gioco e di logiche di assolutizzazione di questo o quell'obiettivo, riducendo tutto il resto al rango di vincolo;
- 2- passare da una considerazione "fredda e distaccata" dell'oggetto dell'attività aziendale alla sua missione di servizio al soddisfacimento di certi bisogni di certi clienti, così da far entrare il "valore del cliente" nella funzione obiettivo dell'impresa e riconoscere che, specialmente in periodi di instabilità dei mercati e intense pressioni concorrenziali, è cruciale il coinvolgimento dei collaboratori che devono sentirsi parte viva ed attiva dell'organizzazione, prendendo atto che "soddisfazione dei clienti" e "valorizzazione dei dipendenti" costituiscono le basi per la creazione di valore azionario durevole;
- 3- fare della triangolazione "valore per i clienti – valorizzazione dei dipendenti – valore azionario" il fulcro di una funzione obiettivo suscettibile di aprirsi progressivamente, allargandola con l'inserimento di ulteriori responsabilità, man mano che l'inventiva imprenditoriale trova vie e modi per fare della responsabilità sociale ed ambientale una fonte di vantaggio competitivo come auspicato dal Libro Verde della Commissione Europea.

1.6 Performance aziendali e RSI

È ora giunto il momento di chiedersi se e a quali condizioni l'assunzione della responsabilità sociale da parte dell'impresa può configurarsi non come un costo ulteriore, ma come un investimento capace di contribuire al suo sviluppo.

La relazione tra soddisfazione delle attese di natura sociale di una o più classi di *stakeholders* e performance aziendali non è certo una questione nuova negli studi di management. È, infatti, a partire dagli anni '70 che prese via il filone di ricerche volte ad indagare in modo sistematico la correlazione tra orientamento sociale e performance economiche, sotto la spinta di diversi fenomeni, come ad esempio, la crisi di legittimazione che caratterizzò l'impresa nel contesto sociale, la crescente sensibilità nei confronti delle esternalità connesse alle attività aziendali¹³, fino ad esplodere completamente negli anni '90. A questo punto all'interno degli studi è possibile delineare due filoni differenti e fra loro autonomi: a) il filone degli studi SRI (*socially responsible investing*); b) il filone degli studi di management.

a) Il filone degli studi SRI

Questo filone di studi è volto a rispondere all'interrogativo per cui è possibile che i portafogli comprendenti investimenti orientati al sociale ottengano performance superiori a quelle del mercato in generale. Pioniere di queste ricerche può essere considerato il lavoro di Moskowitz del 1972¹⁴. A quel tempo, inoltre, prevaleva la convinzione di una correlazione di tipo negativo fra orientamento etico-sociale dell'investitore e performance economiche, causata da una riduzione delle diversificazioni potenziale del portafoglio che limitava le alternative di investimento. Moskowitz, però, riuscì a dimostrare proprio il contrario. Il fenomeno si spiegava con il fatto che l'attenzione posta ai comportamenti etici forniva una serie di informazioni rilevanti circa la qualità del management e la presenza di altri elementi in grado di contribuire a migliori performance, più che compensando l'effetto negativo della ridotta differenziazione.

Vigorous impulso fu dato a questo filone di studi con l'emergere di due elementi: la nascita di indici di borsa etici che sono usati come benchmark per i prodotti finanziari,

¹³ Kapp K.W. (1950) e Pigou A.C. (1960)

¹⁴ Moskowitz, M.R. (1972), *Choosing Socially Responsible Stocks*, Business and Society Review, Vol. 1

consentendo di misurare le performance dei gestori di fondi, e lo sviluppo di metodologie di rating etico, registratosi quando si sono abbandonati i citati criteri di selezione di tipo negativo che sono stati affiancati da quelli di tipo positivo.

In generale, i risultati ottenuti indicano che gli investimenti etici mostrano, nel decennio 1991-2000 performance tendenzialmente superiori ai risultati di mercato. Di tale fenomeno vengono, tuttavia, date letture diverse. C'è, infatti, chi¹⁵ sostiene che performance economiche migliori siano attribuibili alle caratteristiche settoriali e all'andamento delle imprese che compongono i portafogli etici, piuttosto che all'esistenza di uno *SRI effect*. Altri, invece, mostrano come gli investimenti effettuati con i criteri SRI abbiano un profilo informativo più elevato di quello consueto, ottenendo performance borsistiche superiori.

b) Il filone degli studi management

L'altro ramo degli studi in tema di RSI e performance si connota per un approccio un po' più "micro", assumendo in prevalenza il punto di vista dell'alta direzione che si trova dinanzi all'interrogativo se possa o meno essere conveniente assumere un comportamento orientato eticamente. Con riferimento ai seguenti criteri di classificazione, è possibile comprendere meglio il filone degli studi di management:

1. *la variabile indipendente adottata*: tipicamente il nesso tra CSR e performance aziendali è studiato ponendo il primo fattore come variabile indipendente;
2. *la natura e le dimensioni dei campioni di imprese esaminate*: vi sono profonde diversità poiché alcune ricerche si limitano a considerare gruppi di 20-50 imprese, altre invece esaminano centinaia di imprese ricorrendo ai più diffusi database;
3. *l'ampiezza degli aspetti relativi alla CSR considerati*: è rilevante distinguere gli studi che hanno considerato l'orientamento alla CSR dell'impresa nel suo complesso, rispetto a quelli che si sono focalizzati su un ambito più ristretto, relativamente a problematiche specifiche o funzioni aziendali;

¹⁵ Waddock, Graves (1997a, 1997b)

4. *le modalità di misurazione degli aspetti della CSR prescelti*: si fa riferimento alle misure prodotte da agenzie di rating etico ed alla presenza di comportamenti, pratiche o politiche;
5. *gli indicatori prescelti per valutare le performance aziendali*: riconducibili ad indicatori di redditività come ROE, ROI, ROS e di rischio misurati attraverso il grado di indebitamento, di liquidità, delle performance del titolo nel mercato borsistico;
6. *l'arco temporale rispetto al quale si considerano le performance sociali e/o economiche*: si va da casi di osservazioni puntuali su uno o due anni, a periodi di cinque anni, fino a raggiungere l'arco decennale;
7. *le modalità con cui è effettuata la raccolta delle informazioni*: alcune ricerche attingono a database esistenti (*Fortune 500, KLD, Center for research in security price, CRSP, Stock Guide*), altre hanno implicato l'analisi degli Annual Report delle imprese e l'effettuazione di questionari ed interviste;
8. *il modello di relazioni di causa-effetto formulato in vista della successiva analisi dei risultati*: le variabili di controllo sono state prevalentemente il settore di appartenenza, la dimensione aziendale, il livello di rischio associato all'attività svolta;
9. *i metodi di analisi statistica adottati*: lineari e multivariati, oltre che analisi di correlazione lineare, event-study, t-test, c2-test, ANOVA;
10. *i risultati emersi in tema di correlazione fra CSR e performance aziendali*.

Di seguito, in Fig.1, si riportano i risultati di uno studio che ha esaminato 80 ricerche che hanno indagato sulla relazione tra CSR e performance economiche.

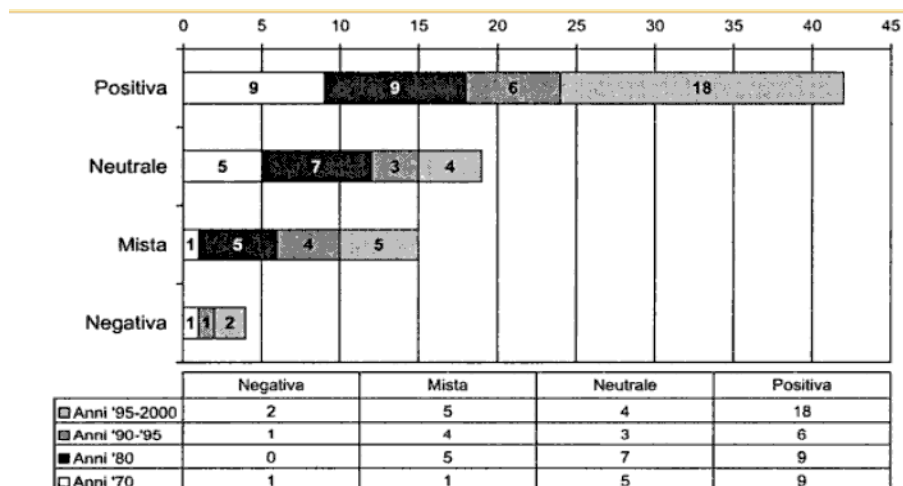


Fig. 1 – L'evoluzione dei risultati delle ricerche in tema di CSR e performance economiche

Fonte: Sacconi L. (2005)

Com'è possibile notare, 42 ricerche su 80 attribuiscono un segno positivo alla relazione fra le due variabili in questione e nel quinquennio '95-2000 la percentuale di studi è notevolmente aumentata. Nel complesso, gli studi effettuati mettono a disposizione una mole crescente di informazioni a sostegno dell'informazione secondo la quale l'assunzione di responsabilità sociale da parte delle imprese possa contribuire positivamente ai risultati aziendali. Se non si tratta di una schiacciante evidenza, perché sono numerose le ricerche che non hanno evidenziato un significativo grado di correlazione tra le due variabili, si tratta comunque di un'importante, che pone radicalmente in discussione quella concezione secondo cui una maggiore attenzione alle performance etiche, sociali ed ambientali può risultare dannosa per il perseguimento degli obiettivi economici.

1.7 I costi e i benefici della RSI

Come precedentemente affermato, gli interventi riconducibili alla RSI sono assai vari; conseguentemente, assumono profili molto differenti anche i costi ed i relativi benefici. In prima approssimazione, tali “costi” possono essere ricondotti alle seguenti categorie¹⁶:

- investimenti attuati per soddisfare attese di origine sociale ed ambientale, che si ripercuotono sull'incremento delle quote di ammortamento annuali. Basti pensare agli interventi per ridurre le emissioni inquinanti nell'acqua e nell'aria causate da un processo produttivo, effettuati in misura superiore a quanto previsto dalle leggi vigenti in materia;
- aumenti dei costi di funzionamento connessi a scelte volte a soddisfare le istanze degli stakeholders, come ad esempio, l'offerta di servizi aggiuntivi ai dipendenti o l'acquisto di materie prime, semilavorati o servizi presso fornitori speciali (cooperative sociali, commercio equo e solidale, etc...);
- impiego di risorse aziendali non monetarie, come le risorse umane (tempo dei collaboratori dedicato a cause sociali), le risorse tangibili (impianti ed attrezzature messi a disposizione di enti non profit), risorse intangibili (marchio, competenze commerciali, conoscenze informatiche utilizzate in una campagna di cause related marketing);
- limitazione delle alternative strategiche, rifiutando così l'ipotesi di inserirsi in business caratterizzati da processi produttivi inquinanti, da un alto grado di corruzione, da prodotti e servizi giudicati non etici.

Se da una parte, infine, la prima voce di costo menzionata può trovare una precisa quantificazione, le altre invece incontrano maggiori difficoltà di misurazione, a dimostrazione del regime di incertezza in cui le decisioni relative alla RSI sono spesso assunte.

Tale problemi di misurazione lievitano ulteriormente a proposito dei benefici. Gli interventi in esame, se ben selezionati e sapientemente gestiti, alimentano il patrimonio di risorse intangibili a disposizione dell'azienda, fondamentali per lo sviluppo e i livelli

¹⁶ Angel J., Rivoli P. (1997)

di performance futuri della stessa. Tra le varie classificazioni di risorse intangibili, si è scelto di far riferimento al modello di recente sviluppato dall'ICS (Intellectual Capital Sweden) che le raggruppa in tre classi:

1. il *capitale organizzativo*;
2. il *capitale umano*;
3. il *capitale relazionale*.

Con il primo s'intende il risultato delle attività poste in essere dai collaboratori che hanno l'effetto di trasferire le conoscenze all'impresa. È indipendente dai singoli individui, e si compone del profilo strategico, della corporate governance e dei processi aziendali; il secondo, invece, identifica una quantità-livello non incorporata nell'organizzazione, ma presente nelle singole persone in essa operanti. Del capitale umano fanno parte le competenze e le capacità dei collaboratori, sviluppate attraverso il lavoro, la formazione e l'addestramento ed il livello di coinvolgimento che dipende dalle politiche di valorizzazione e di incentivazione, di pari opportunità, di armonizzazione della vita lavorativa con quella familiare, di attenzione allo sviluppo di un clima aziendale propizio, e così via. Infine, il capitale relazionale, indica il valore delle relazioni che l'impresa instaura con i clienti, i fornitori, i finanziatori e gli enti non profit.

Nella consapevolezza di queste diversità si è elaborato un modello generale che consente di "leggere" l'impatto sulle performance aziendali di un'ampia gamma di manifestazioni di responsabilità sociale in termini di:

- *ripensamento della strategia* e una sua più adeguata *comunicazione*: ad esempio, una campagna di cause related marketing può suggerire l'opportunità di un riposizionamento del marchio, a beneficio della strategia competitiva;
- *incremento di visibilità e reputazione* presso il pubblico, misurato in termini di probabilità che il nome dell'impresa possa venire alla mente del consumatore se sollecitato rispetto ad un determinato argomento, di maggiore accesso al capitale in vista di nuovi investimenti, di riduzione del rischio di boicottaggio;
- *innalzamento del grado di motivazione e di competenze* del personale che si riflettono in una riduzione del tasso di turnover e dei costi connessi alla selezione e formazione di nuovo personale;

- *miglioramento dei processi*: le certificazioni ambientali e sociali, ad esempio, inducono per loro natura a migliorare i processi produttivi, incrementando la qualità dei prodotti/servizi e la produttività e ad affinare i connessi sistemi informativi;
- *innalzamento dei livelli di salute e sicurezza del lavoro*;
- *miglioramento dei sistemi di controllo interno*;
- *sviluppo della capacità di anticipazione*: assumendo comportamenti socialmente responsabili, l'impresa si impegna a soddisfare interessi e attese rilevanti ed emergenti. È tendenza naturale che molti di questi vengano nel tempo tutelati mediante l'introduzione di nuove norme. A quel punto l'impresa che, in passato, si fosse già impegnata su questi fronti, sarebbe in grado di armonizzarsi ed adeguarsi più rapidamente e sostenendo minori costi rispetto ai concorrenti.

È talvolta possibile il verificarsi di ripercussioni negative sulle performance aziendali se si mal gestiscono gli interventi in RSI, traducibili in percezioni del pubblico della natura formale, se non manipolatoria, delle attività stesse, con conseguente impatto negativo sulla reputazione e sul marchio.

Alla luce delle considerazioni finora fatte, analizziamo adesso il vario combinarsi di costi e benefici, delineando diversi profili di convenienza degli interventi di RSI, come raffigurato nella Fig.3 sottostante.

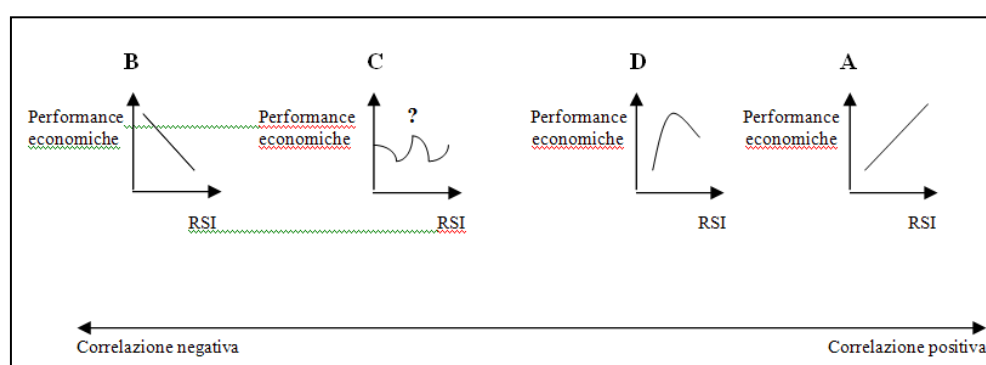


Fig.3 – La correlazione tra RSI e performance economiche

Fonte: Molteni (2004)

Una prima situazione (A) è quella in cui l'impegno sociale si preannuncia conveniente sotto il profilo economico, presentando benefici sensibilmente superiori ai costi. Basti

pensare all'elaborazione di un bilancio sociale, realizzato in larga parte valorizzando professionalità e competenze presenti all'interno, che diventa occasione per la riformulazione della missione aziendale, per lo sviluppo di una cultura forte e condivisa all'interno dell'organizzazione, per l'affidamento di processi di raccolta delle informazioni e per lo sviluppo della reputazione presso un ampio pubblico di interlocutori esterni. Si parla, in questo caso, di un vero e proprio investimento sociale, dove l'aggettivo sociale indica l'oggetto della decisione, mentre il termine investimento sta ad indicare il fatto che l'intervento è attuato nell'attesa di un ritorno economico.

All'estremo opposto (B) si trova la situazione in cui l'attenzione verso la responsabilità sociale comporta il sacrificio di obiettivi economici. A fronte del sostenimento di costi immediati e certi, i benefici si prospettano come limitati e/o incerti al punto da non risultare rilevanti. L'intraprendere tali azioni costituirebbe uno svantaggio rispetto ai concorrenti. Per citare qualche esempio concreto, basti pensare al caso di un eccessivo investimento di natura ambientale, oltre quello che la legge impone, per cui è difficile prevedere un ritorno in termini di reputazione e riduzione dei costi che ne giustifichino la convenienza economica, o ancora, il caso in cui un'impresa non eserciti al massimo la propria forza contrattuale nei confronti dei fornitori sostenendo costi d'acquisto maggiori, che non sempre si traducono nell'instaurarsi di rapporti di collaborazione durevoli.

Tra le numerose situazioni intermedie appena delineate, altre due meritano attenzione. La prima (C) è quella in cui l'intervento in RSI è talmente incerto nei suoi benefici da non consentire la formulazione di un giudizio di convenienza. L'ultima situazione (D), infine, è quella che identifica una forma ad "U" rovesciata, in cui il soddisfacimento delle attese sociali e ambientali si prospetta conveniente ma fino ad un certo punto, oltre il quale i costi iniziano a superare i benefici incrementali.

1.8 Il modello a stadi¹⁷ e la sintesi socio-competitiva

Abbiamo fin qui definito il concetto di RSI, analizzato le sue aree tipiche, le ripercussioni in termini di maggiori o minori performance e i possibili costi e benefici legati all'adozione di iniziative di matrice socio-ambientale. Passiamo, infine, a considerare gli stadi¹⁸ di sviluppo della CSR di un'impresa, come rappresentato nella Fig.3: attraverso varie fasi, si passa da una RSI di tipo "reattivo", che limita i danni causati dall'esercizio dell'attività d'impresa, ad una di carattere "strategico" facente parte del *core business* di un'azienda capace di trasformare un bisogno latente in vantaggio competitivo.

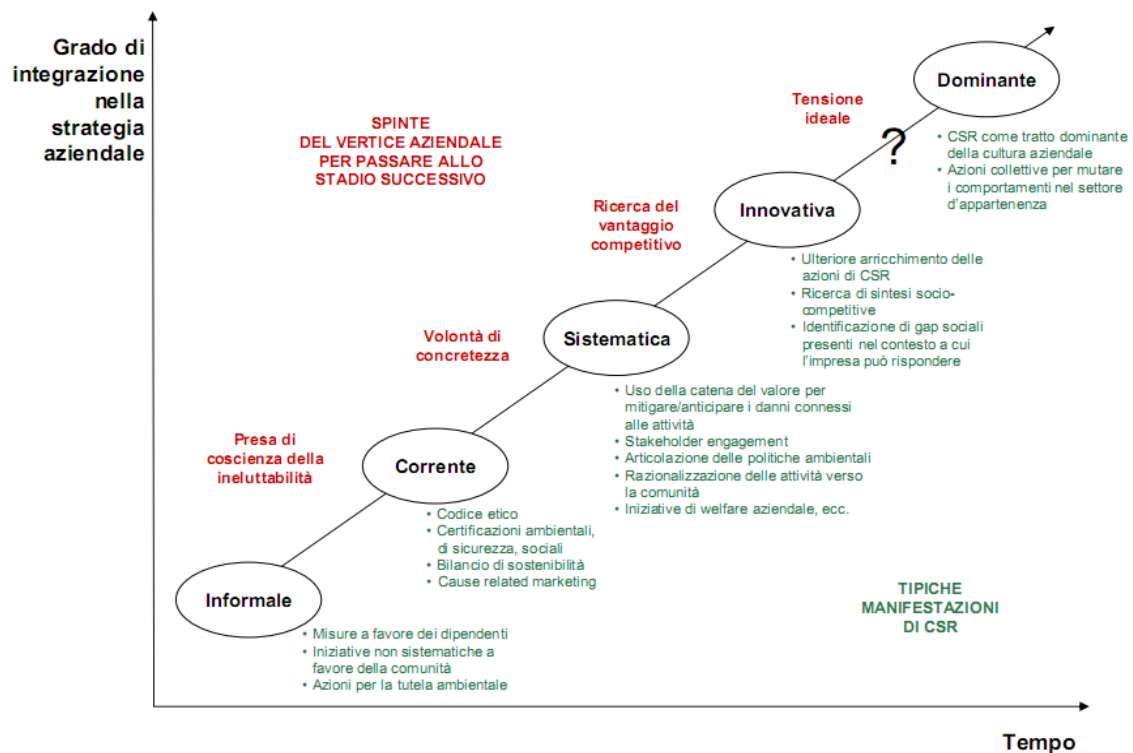


Fig. 3 – Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale

Fonte: Molteni (2007)

¹⁷ Il modello tratteggia il processo tipico con cui la CSR può essere gradualmente integrata nella strategia aziendale, avendo attenzione in particolare alle imprese di maggiori dimensioni, tipicamente multi-business. Per ciascuna fase si evidenziano le azioni via via introdotte dalle imprese.

¹⁸ Molteni M. (2007), *Corporate strategy. Creare valore nell'impresa multi business*, McGraw – Hill, Milano.

Stadio 1: RSI informale

Nella vita delle imprese il problema della CSR non è stato mai formalizzato in maniera puntuale, ma ciò non vuol dire che esse abbiano trascurato i rapporti con i propri *stakeholders*. A seconda delle aree geografiche, dei settori di appartenenza, dei valori del management in molte imprese si attuano in maniera più o meno intensa misure a favore dei dipendenti, dell'ambiente, della comunità circostante, senza, però, che i vertici aziendali abbiano una matura consapevolezza dell'importanza che quelle azioni rivestono.

Stadio 2: RSI corrente

Nella seconda fase le imprese iniziano a cimentarsi con alcune azioni che possono definirsi classiche del repertorio della CSR, come ad esempio la redazione di un *codice etico* o di un *bilancio sostenibilità*, il ricorso a forme di certificazione della qualità e della sicurezza. Il pericolo che si presenta in questo stadio consiste nel fatto che tali azioni rimangano sul piano della pura formalità.

Stadio 3: RSI sistemica

In questo stadio si avverte come la CSR debba pervadere tutti gli aspetti e le attività aziendali, configurandosi come parte integrante della catena del valore dell'impresa, essendoci la volontà di rispondere a molteplici esigenze di ordine socio-ambientale.

Stadio 4: RSI innovativa

In questa fase la RSI si caratterizza per la ricerca di soluzioni innovative atte a soddisfare in misura sempre maggiore le attese di uno o più gruppi di portatori d'interessi, tendendo a fare di tali soluzioni un fattore di sviluppo del vantaggio aziendale. L'innovazione può riguardare anche una sola delle aree d'affari o un singolo aspetto della gestione, ma qualora dovesse riguardare contemporaneamente il soddisfacimento di più attese sociali ed economiche si parla di "*sintesi socio-competitiva*", raffigurata nella Fig.4 sottostante, per riconoscere la quale è opportuno chiedersi se si tratti di una risposta più efficace alle attese manifestate o latenti di una o più categorie di stakeholders e se tale risposta sia capace di consolidare/alimentare il vantaggio competitivo dell'impresa.

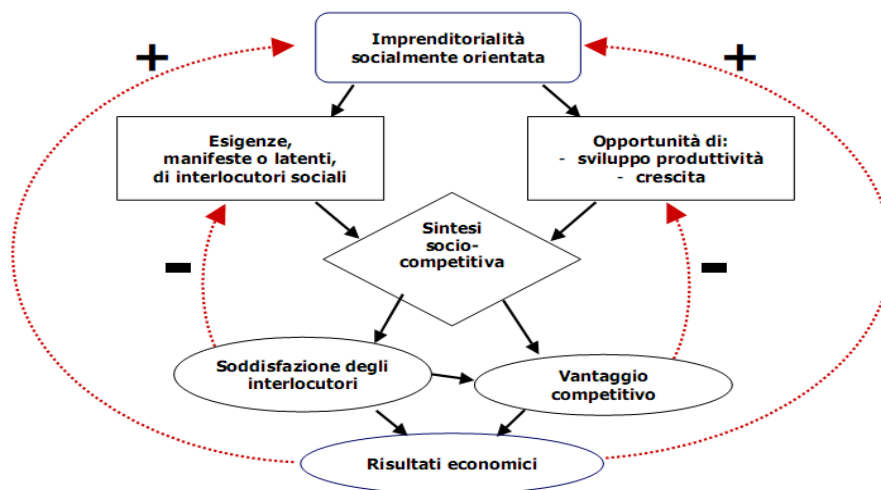


Fig.4 – La sintesi socio competitiva

Fonte: Molteni M., Todisco A., (2008)

Solo in presenza di una duplice risposta positiva ci si trova dinanzi ad una sintesi socio-competitiva: una risposta alle istanze sociali che non si innesca nel disegno di sviluppo di un'impresa costituisce un atto che, per quanto possa essere positivo agli occhi dei destinatari, non è la manifestazione pragmatica di un management responsabile. Le sintesi socio-competitive hanno radici assai profonde; non costituiscono “fiori nel deserto”, ma sono il frutto di una cultura aziendale i cui cardini risiedono nell'attenzione delle attese dei diversi portatori di interesse. Tali contesti sono generati da imprenditori consapevoli del valore unico di ciascuna persona, affezionati alle proprie radici ideali e culturali, attenti al bene comune, mossi dalla volontà di coinvolgere tutti i collaboratori nel disegno di sviluppo dell'impresa.

Stadio 5: RSI dominante

Con il raggiungimento dello stadio della RSI innovativa può dirsi ultimato il processo di integrazione della CSR nella *corporate strategy*. La quinta ed ultima fase indica un ulteriore passaggio e livello di impegno: è il caso di un'azienda che fa della CSR il cuore stesso della propria identità, rendendola il criterio ispiratore di tutte le decisioni.

È il caso, questo, di aziende che assumono una funzione di traino dell'intero contesto imprenditoriale che ispirano fenomeni emulativi importanti da parte di altre realtà intenzionate a fare della RSI la loro ragion d'essere.

Cap. II: Responsabilità Sociale ed Etica

SOMMARIO: 2.1 Il ruolo dell'etica nel governo d'impresa; 2.2 La CSR secondo la Dottrina sociale della Chiesa ed il Pensiero Cristiano europeo; 2.3 Il ritorno della relazionalità in economia; 2.4 La critica alla RSI ed il suo ancoraggio etico.

2.1 Il ruolo dell'etica nel governo d'impresa

L'etica, da sempre, è stata definita, da filosofi e politici, come la “scienza della condotta, in quanto detta le regole morali da seguire nell'assunzione delle scelte e dei comportamenti verso il bene. Tra le virtù etiche si possono annoverare il coraggio, la temperanza, la liberalità, la magnanimità, la mansuetudine, la franchezza, il rispetto della personalità umana, l'affidabilità, la fedeltà, l'altruismo e soprattutto la giustizia. È dai tempi del filosofo Kant che si assiste a vivaci dibattiti sui principi da porre a fondamento del comportamento etico. Nel corso degli anni la teoria kantiana, che prevede l'esistenza di imperativi categorici cui l'uomo morale non può sottrarsi, è stata fortemente messa in discussione poiché non teneva conto delle conseguenze della sua applicazione. In contrapposizione a questa, si pone un'etica volta a massimizzare gli effetti positivi delle azioni compiute: prende, così, corpo l'*etica utilitaristica* secondo cui il comportamento morale non può mai prescindere dall'obiettivo di produrre massimi benefici, o comunque, il miglior bilancio tra valore e disvalore, per tutti coloro che ne sono coinvolti inserendo, dunque, elementi di relatività ed incertezza che non conducono a giudizi assoluti.

È a questa teoria che si rifà prevalentemente la dottrina aziendalistica.

Altre teorie sono basate sui diritti e sulle virtù. L'applicazione delle prime dovrebbe ispirarsi a non ledere i diritti individuali di libertà, giustizia, proprietà, ecc; le seconde, invece, sostengono che il comportamento morale dovrebbe essere ispirato sempre da sentimenti di amore, simpatia, amicizia, compassione.

Anche queste ultime due teorie inseriscono degli elementi di giudizio soggettivo. Possiamo, pertanto, notare come le costruzioni teoriche più affermate contrappongano all'etica kantiana delle etiche caratterizzate da elementi di relatività, affidate in ogni caso a valutazioni da assumere in modo soggettivo e legate alla cultura prevalente. Da

un'etica universale, si passa così ad un'etica individuale, nella quale la morale si lega alla coscienza dell'individuo e non esclusivamente a precetti di carattere universale.

Una questione non sempre chiara risulta essere il rapporto tra legge ed etica. Un'interpretazione ricorrente ritiene che la prima sia obbligatoria, per cui il mancato rispetto è sanzionato da pene previste nei codici, mentre la seconda sia solo opzionale e dipenda dalla coscienza individuale. Da ciò si desume che tra la legge e l'etica non ci siano punti di contatto. Partendo, però, dalla constatazione che la legge costituisce la codifica di norme di comportamento che regolano in modo prescrittivo la vita della collettività, e che l'etica rappresenta il filtro che indirizza in modo moralmente corretto i comportamenti, non si può che affermare che tra le due esista un rapporto di complementarità.

A questo punto, appare chiara, la distinzione tra i contenuti della responsabilità sociale ed il ruolo dell'etica nell'impresa. Come precedentemente affermato, la prima fa riferimento al comportamento aziendale nei confronti delle collettività di riferimento, mentre l'etica ha un fondamento individuale perché frutto, nell'impresa, dei valori dei singoli individui formanti la struttura organizzativa.

L'applicazione dell'etica al mondo degli affari non si rifà alle teorie etiche generali, ma è oggetto di opportuni adattamenti in funzione della gestione aziendale poiché, in caso contrario, si presupporrebbe un'irreale e totale indipendenza della gestione da vincoli economici, tecnologici ed ambientali con importanti ricadute sull'equilibrio economico posto alla base della sopravvivenza aziendale. Tale assunto porta ad includere nel discorso il principio della *reciprocità*, per cui nell'ottica aziendale, nessuno dovrebbe essere costretto a pagare l'intero costo o a sopportare totalmente il sacrificio connesso con comportamenti eticamente corretti. Tale concetto si riferisce sia al rapporto tra gli *stakeholders* sia al profilo più specificatamente competitivo e tende ad evidenziare la potenziale penalizzazione derivante dall'assunzione di una decisione strategica ispirata a principi etici da parte di un'impresa e non dalle sue concorrenti. Una scelta del genere comporterebbe costi addizionali e ne risulterebbe chiaramente svantaggiata l'organizzazione che l'avesse privilegiata senza essere imitata dai *competitors*.

Il ricorso all'etica aziendale deriva dall'esistenza o persistenza di mercati incapaci di assicurare un buon funzionamento dell'economia e si traduce nell'applicazione, seppur

con qualche difficoltà, di principi morali al governo delle imprese. Tali problematiche sono relative a:

- l'individuazione e la graduazione dei valori etici da porre a base della vita aziendale (*etica dell'impresa*);
- la trasmissione di questi valori all'interno della struttura organizzativa (*etica nell'impresa*);
- la loro corretta adozione nelle varie scelte (*etica manageriale*).

In particolare, un comportamento viene definito etico e riesce a migliorare il grado di socialità quando:

- ogni singolo individuo aziendale è rispettoso del contratto sottoscritto per cui, in contropartita di certi benefici, assicura il giusto rendimento (*etica lavorativa*);
- ogni singolo individuo aziendale rispetta la personalità e i diritti degli altri nell'ambito di attività decisionali, di guida, di controllo, di assistenza, ecc.. (*etica interpersonale*);
- in qualità di rappresentante dell'impresa con i terzi (clienti, fornitori, finanziatori, ecc.), l'individuo adotta comportamenti improntati alla trasparenza, lealtà e chiarezza, tendendo conto che uno dei risultati qualitativi della contrattazione è lo stabilirsi di un clima di fiducia, essenziale per gli interessi di lungo termine dell'impresa (*etica contrattuale*);
- i singoli manager si dimostrano sensibili ai bisogni della collettività e contribuiscono, senza per questo porre in pericolo l'equilibrio e la sopravvivenza dell'azienda, alla destinazione di risorse finanziarie per la tutela dell'ambiente, della promozione della qualità della vita, dell'aiuto agli indigenti, ecc..(*etica sociale*).

A questo proposito c'è però da chiedersi quali costi economici e rischi di squilibri possono derivare dall'adozione di principi di correttezza, equità e giustizia nell'assunzione delle decisioni aziendali. Le perplessità emerse ricadono soprattutto su due campi: primo, la difficoltà o impossibilità di conciliare la responsabilità economica con quella sociale; secondo, la mancata garanzia di reciprocità, ovvero l'incertezza del comune rispetto dei principi etici, nella lotta concorrenziale. L'applicazione dell'etica

dovrebbe portare non solo al rispetto di interessi più deboli, ma anche a far prevalere interessi generali nei confronti di interessi particolari, sebbene nella pratica non sempre sia semplice operare questa distinzione e stabilire una gerarchia, in senso sociale ed etico, relativamente a diversi *stakeholders*.

L'esempio più calzante viene offerto dal dilemma tra la salvaguardia dell'ambiente e lo sviluppo economico: disporre, dunque, di un ambiente incontaminato o favorire la nascita di industrie che potrebbero creare occupazione nel territorio di riferimento? Non è facile, in questo caso, sacrificare interventi che incidono sul livello di vita della collettività in nome delle conseguenze negative sulla qualità dell'ambiente, così come non è lecito ignorare, in ogni caso, gli effetti negativi di natura ambientale in virtù dell'anteposizione di esigenze di crescita economica. In questa situazione sarebbe opportuno poter disporre di standard etici di riferimento, che stabiliscono dei confini entro i quali poter formulare il giudizio *trade-off* tra finalità in contrasto. A questo proposito si parla, infatti, di etica strategica¹⁹ perché deve rispettare equilibri generali che vanno al di là di aspetti esclusivamente sociali e morali. Si può allora affermare che *i confini dell'etica nell'impresa appaiono mobili, in quanto possono variare al modificarsi della situazione economica, della struttura aziendale e del contesto esterno di riferimento*²⁰.

Il rispetto della RSI e l'inserimento di criteri etici nelle decisioni aziendali sembrano rispondere bene ai crescenti attributi di fidelizzazione che l'impresa vuole sviluppare nei suoi *stakeholder* primari, dipendenti, fornitori, investitori e clienti. Un avanzamento veramente sostanziale si verifica quando l'etica viene considerata un'opportunità, una leva per lo sviluppo di medio-lungo periodo e non come un vincolo nel governo aziendale. In definitiva, si possono trarre le seguenti conclusioni:

- l'introduzione dell'etica nell'impresa è conciliabile con i principi di efficacia ed efficienza economica;
- l'etica rappresenta un'opportunità per migliorare le prospettive di sviluppo dell'impresa;

¹⁹ v. Rusconi, *Etica e Impresa*, p. 157

²⁰ Sciarelli S., 2007

- la sua applicazione non può che essere affidata al senso morale di chi dirige l'azienda.

2.2 La CSR secondo la Dottrina sociale della Chiesa ed il Pensiero Cristiano europeo

I fallimenti²¹ del mercato che a partire dagli anni 2000 si sono verificati hanno rappresentato esempi non solo di gestione negativa di impresa ma soprattutto di totale mancanza di regole e principi su cui fondare il “fare impresa”, oltreché essere microscopiche anticipazioni della grande crisi finanziaria di cui tutt’oggi paghiamo le conseguenze e che speriamo di poter superare attraverso l’adozione di una nuova mentalità, una nuova visione dell’economia e della società che abbia al centro la persona umana e non l’idolo del profitto. Solo così, la crisi potrà diventare “*occasione di discernimento e di nuova progettualità*”²² *aiutando i cittadini a prendere coscienza dei danni causati nelle loro vite dalla società dei consumi a oltranza, spinta all’ennesima potenza e spingendo gli imprenditori a considerare davvero la responsabilità sociale nel loro lavoro*”²³. E non si può uscire da questa crisi se non facendo della responsabilità sociale uno dei cardini su cui fondare il nuovo modo di agire economico.

In questo paragrafo si cercherà di approfondire le basi etiche della RSI partendo dalla Dottrina Sociale della Chiesa Cattolica (DSC). Quest’ultima può aiutare, infatti, a superare la visione riduttiva che vede la RSI come un mero spreco di risorse degli azionisti o come mera pubblicità strumentale finalizzata al solo successo economico.

Secondo la DSC, una RSI “degnata del nome” parte da un assunto di base: l’impresa, che coinvolge uomini, è una realtà sociale perché gli uomini sono sociali e nasce, cresce, ed è gestita in comune fra le persone ivi coinvolte dando vita ad un nuovo valore da loro creato, per sé stessi e per l’intera collettività (“*bene comune*”), come affermava Giovanni Paolo II nell’enciclica *Centesimus Annus*. Tale visione dell’impresa porta a forme di gestione assai diverse che, talvolta, si basano a livello etico su teorie non pienamente compatibili con tutti i principi della DSC, poiché basate spesso sull’individualità della persona che è in concorrenza con altri per il raggiungimento di interessi individuali. La DSC riconosce, invece, l’uomo come soggetto relazionale e

²¹ Gli anni 2000 si sono aperti con 3 crac finanziari senza precedenti: quello della Enron nel 2001 seguiti da due crack di casa nostra, Cirio nel 2002 e Parmalat nel 2003

²² S.S. Benedetto XVI, Enciclica *Caritas in Veritate*

²³ Benjamin Barber, intervista al Sole 23 Ore del 26 maggio 2009

spirituale che con gli altri intrattiene rapporti intrinseci alla sua esistenza e identità. Essi sono presenti anche nell'impresa, la quale certamente vede contrapposti diversi *stakeholders* in concorrenza fra loro, da un lato, e la formazione di un bene comune, di una rete di relazioni importanti, dall'altro. L'impresa, dunque, ha anche obiettivi sociali che si affiancano a quelli economici, la trascuranza dei quali, però, genera notevoli costi sulla collettività che, prima o dopo, ricadranno anche sull'impresa.

Ritornando ai principi cardine della DSC, vediamo come innanzitutto si sia affermato il principio di *sussidiarietà*, che consente di creare le condizioni favorevoli al libero esercizio dell'attività economica e conduce ad un'offerta abbondante di opportunità di lavoro e di fonti di ricchezza²⁴, seguito dal principio di *solidarietà* (definita anche "carità sociale"), che consente di porre alcuni limiti all'autonomia delle parti in merito alle condizioni di lavoro, e dall'*opzione preferenziale per i poveri*, definita come una forma sociale di primato nell'esercizio della carità cristiana²⁵, che prescrive di valutare ogni organizzazione economica, sociale e politica principalmente sulla base dell'effetto prodotto sui più poveri e sui più deboli della società; non da ultimo il principio di *giustizia*, che impone di distribuire equamente i beni della società fra i suoi membri²⁶.

Più in generale, questi principi hanno lo scopo di promuovere i due concetti fondamentali della DSC, ovvero il *bene comune* e il *bene della persona umana*. Il primo è il bene di una comunità (e, a livello più alto, dell'umanità intera), che non deriva dalla somma dei beni dei singoli individui, ma è creato attraverso il vivere, il lavorare e l'agire insieme delle persone: ecco perché è necessario che "*ogni settore della vita sociale, non escluso quello economico, contribuisca a promuoverlo, pur nel rispetto della giusta autonomia di ciascuno di essi*"²⁷. La persona umana, invece, rappresenta un valore in sé, intriso di una dimensione profondamente relazionale, data dal rapporto con gli altri ed un criterio in base al quale valutare la qualità del lavoro e l'attività dell'impresa: in altri termini, il lavoro per essere dignitoso, dovrà rispettare e promuovere l'espressione della libera soggettività del lavoratore e l'impresa, a sua

²⁴ Giovanni Paolo II, 1991, n.15

²⁵ Giovanni Paolo II, 1987, n.42

²⁶ Giovanni Paolo II, 1991, n.8

²⁷ Giovanni Paolo II, 1991, n. 11

volta, dovrà impegnarsi a garantire le condizioni di tale espressione, evitando che gli uomini, che costituiscono il patrimonio più prezioso dell'azienda, siano umiliati e offesi nella loro dignità²⁸.

Ed è dalla preoccupazione per i problemi del lavoro nel mondo industrializzato che venne elaborata, nel 1891, l'Enciclica *Rerum Novarum*²⁹ di Papa Leone XIII, considerata il punto di partenza del periodo moderno della DSC. Sullo stesso tema, segue l'Enciclica di Giovanni Paolo II *Laborem Exercens* che sostiene la priorità del lavoro sul capitale e pone l'enfasi sull'importanza di creare posti di un lavoro degno per l'essere umano.

L'attenzione viene posta anche sul tema della *proprietà privata*, ribadendo l'importanza di poter guadagnare sufficientemente per poter acquistare una casa e avere la sicurezza di poter fondare una famiglia. Ai grandi detentori del capitale, Leone XIII si rivolge ribadendo la necessità di utilizzare il capitale in vista di un bene comune.

Il tema dello *sviluppo* è diventato centrale con l'Enciclica di Paolo VI, la *Populorum Progressio* (1968) ed è stato ripreso decisamente nel 1987 con la *Sollicitudo Rei Socialis* di Giovanni Paolo II. In entrambi i casi, lo sviluppo è soprattutto umano. Esso non è automatico e dipende dalla nostra volontà e dal nostro impegno di effettuarlo. Persino i Paesi ricchi soffrono di uno sviluppo inadeguato, che il pontefice definisce "sovrasviluppo" dove si ha un rapporto distorto con i beni materiali a discapito di bisogni e desideri di ordine culturale e spirituale che vengono completamente soffocati. Nei Paesi poveri il problema dello sviluppo, invece, è più evidente: vi è una mancanza di beni culturali e spirituali perché non vi è una sufficiente quantità di beni materiali idonei a garantire uno standard di vita umanamente accettabile.

L'argomento trattato più di recente dalla DSC, ed in particolare da Giovanni Paolo II, è quello dell'ambiente il cui abuso rappresenta una "*povertà o meschinità dello sguardo dell'uomo, animato dal desiderio di possedere le cose anziché di riferirle alla verità, e privo di quell'atteggiamento disinteressato, gratuito, estetico che nasce dallo stupore*

²⁸ Giovanni Paolo II, 1991, n. 35

²⁹ L'Enciclica *Rerum Novarum*, emanata da Leone XIII nel 1891, è il documento dal quale si fa discendere tradizionalmente l'inizio della dottrina sociale cattolica e incentrata sull'analisi delle precarie condizioni umane e lavorative degli operai.

*per l'essere e per la bellezza, il quale fa leggere nelle cose visibili il messaggio del Dio invisibile che le ha create*³⁰. Dietro questi problemi c'è un'antropologia difettosa che dà all'uomo un senso di potere sul suo ambiente che non è bilanciato dal senso di responsabilità. L'uomo, spesso, dimentica che il proprio lavoro dipende dall'originaria donazione delle cose da parte di Dio: invece di svolgere il ruolo di suo collaboratore nell'opera della creazione, l'uomo si sostituisce a Dio, provocando la ribellione della natura, tiranneggiata piuttosto che governata. Sono soprattutto i poveri che scontano i danni ambientali poiché, da una parte, vivono nei luoghi più inquinati delle città, e dall'altra, non possiedono i mezzi idonei per proteggersi dagli effetti dell'inquinamento. A livello globale, tale crisi può essere affrontata solo attraverso la cooperazione mondiale, la quale, purtroppo, continua a incontrare diversi ostacoli.

Accanto a tale sviluppo dottrinale, esiste l'apporto dei movimenti sociali cattolici che funzionano da trasmettitori dell'insegnamento sociale della Chiesa, come le cooperative, le casse di risparmio, i sindacati di ispirazione cristiana, l'UNIAPAC (Union Internationale des Associations Patronales Catholiques) e la sua sezione italiana dell'UCID, la GIOC (Gioventù operaia cristiana) e le ACLI (Associazioni Cristiane Lavoratori Italiani).

Non è altrettanto semplice sintetizzare il contributo del Pensiero Cristiano Europeo (PCE) che si differenzia dalla DSC per il pessimismo maturato nei confronti dell'uomo che non è capace di capire ciò che è buono senza la luce della rivelazione. Arthur Rich³¹, della scuola calvinista svizzera, ad esempio, ritiene che i valori umani che devono essere realizzati anche nel campo economico siano quelli della fede, della speranza e dell'amore e che gli atteggiamenti da assumere siano quelli della creaturalità, della distanza critica e non estremista dalle situazioni, della recezione relativa, della relazionalità, della co-umanità, e della partecipazione.

Nella storia della chiesa anglicana, invece, si sono individuate tre differenti risposte ai problemi socio-economici: 1) il socialismo economico cominciato da Frederick D. Maurice alla metà dell'Ottocento, che condanna l'affermazione secondo cui la concorrenza è la legge dell'universo; 2) il socialismo sacramentale, che ribadisce

³⁰ Giovanni Paolo II, 1991, n.37

³¹ Tra le sue opere principali e centrale relativamente al suo pensiero si ricorda *Etica economica*, Trad. di Danna C., 1993

l'importanza della messa e dei sacramenti; 3) la “risposta liberale” di Ronald Preston, che cerca di trovare un equilibrio per cui fede cristiana e realtà socio-economica possano coniugarsi fra loro.

Il pensiero sociale cristiano, sia cattolico che non, ha trattato dunque elementi della responsabilità sociale *ante litteram*. Anche senza un collegamento esplicito con la RSI, tale osservazione è rilevante per il nostro tema perché fornisce una visione generale dentro la quale la teoria della CSR ed i suoi strumenti possono funzionare. Per il futuro, è auspicabile un contatto più diretto, perché la RSI necessita di essere radicata in una morale oggettiva, che non rimanga circoscritta al mondo imprenditoriale, evitando strumentalizzazioni anche da un punto di vista meramente finanziario.

2.3 Il ritorno della relazionalità in economia

Come precedentemente affermato, da tempo si avverte l'esigenza di accogliere un nuovo paradigma ermeneutico, quello relazionale, capace di superare le difficoltà di quelli olistico e individualistico. Tuttavia, prima di illustrare le ragioni della ripresa in economia dell'approccio relazionale, e con esso del ritorno della categoria della reciprocità, è necessario capire perché mai, per oltre due secoli dalla pubblicazione della *Ricchezza delle Nazioni* (1776) di Adam Smith, la scienza economica abbia ritenuto di poter fare a meno, nella spiegazione dei fatti economici, della relazionalità, non dello scambio ma della reciprocità appunto. La prima, infatti, ha una natura strumentale – ogni volta che do inizio ad un rapporto di scambio è ovvio che entro in relazione con qualcuno, ma questi è solo strumento per il mio fine; la seconda, invece, è quella che riguarda la potenza del “tra”, come suggerisce Buber (1972) e che in economia è catturata dalla nozione di bene relazionale³².

Le ragioni, dunque, per le quali ci si è “dimenticati” di tematizzare la relazione interpersonale nell'ambito della scienza economica sono essenzialmente due: la prima chiama in causa l'idea secondo cui lo spazio economico sarebbe separato sia da quello politico che da quello sociale. Tale idea si manifesta nel convincimento che le diverse variabili economiche, come prezzi, salari, redditi, quantità prodotte, etc, possono sì fluttuare da un periodo all'altro e possono risentire degli accadimenti che hanno luogo nella sfera politica e in quella dei movimenti sociali, ma alla lunga tenderanno comunque ai loro standard di riferimento, a loro volta determinati da quelli che il linguaggio corrente definisce “fondamentali di mercato”: preferenze degli agenti, risorse produttive, stato delle conoscenze scientifiche e possibilità tecnologiche. In questo contesto, allora, la natura e la forma che assumono i rapporti intersoggettivi, tanto nel mercato quanto nei luoghi di produzione, ben poca influenza possono esercitare sulle variabili fondamentali. La seconda delle ragioni, invece, consiste nella confusione di pensiero tra relazione di scambio e relazione di reciprocità. Eppure, grande è la differenza fra le due. Mentre nella prima, infatti, la determinazione del rapporto di scambio (vale a dire del prezzo di equilibrio) precede il trasferimento dell'oggetto scambiato, nella relazione di reciprocità, il trasferimento precede, sia logicamente che

³² Bruni L., Zamagni S., 2004

temporalmente, la controprestazione, a proposito della quale il soggetto che dà inizio alla relazione non può vantare un diritto, ma solo un'aspettativa. È per questo che la letteratura economica dominante, incardinata com'è sul principio individualistico, non riesce a dar conto della nozione di reciprocità, la quale viene sistematicamente interpretata come un caso speciale di scambio di equivalenti tra soggetti che perseguono l'auto-interesse illuminato. Il fatto è che, una volta eliminata dal discorso economico la gratuità che rappresenta il principale motore dell'azione reciprocante, è ovvio che non vi sia altro che pensare ad essa come una forma di altruismo o di emozione morale. Ciò che manca all'economia oggi è proprio questo: la consapevolezza dell'altro come soggetto autonomo e relazionale ad un tempo, fedele alle proprie preferenze ed esposto all'altro quale parte mancante e costitutiva dell'Io, anziché come mero strumento della sua auto – affermazione.

Dopo aver analizzato le ragioni dell'allontanamento, dall'ambito economico, della relazionalità, approfondiamo, adesso, i fatti e le circostanze che hanno, per così dire, obbligato l'economista ad accogliere ipotesi comportamentali più ricche di quelle dell'*homo oeconomicus*, aprendolo all'approccio relazionale. Una prima circostanza è la presa di coscienza che le motivazioni estrinseche del comportamento economico (di tipo monetario o meno) non rafforzano sempre e comunque quelle di carattere intrinseco, che dicono dell'identità personale dell'attore. Secondo la scienza economica *mainstream* ciò di cui l'economista deve occuparsi è di trovare quegli schemi di incentivo che, applicati ai diversi contesti dell'agire economico, vadano ad esaltare le motivazioni estrinseche, aumentandone l'efficacia. Ma è stato dimostrato come l'utilizzo di incentivi economici non solo riduce l'autodeterminazione e l'insieme delle possibilità di espressione – ricevendo l'incentivo la persona intrinsecamente motivata si vede ridotte le possibilità di manifestare comportamenti coerenti con il suo sistema di valori – ma mina alla base il sentimento di autostima: ricevere un pagamento per un'azione che il soggetto avrebbe comunque compiuto diminuisce la considerazione sociale, cioè il *social reward*. La via d'uscita, dunque, da questi problemi che derivano dall'abbandono dell'assunto di additività non può provenire dall'individualismo, poiché è esso stesso il problema.

Una seconda circostanza che è servita a riammettere nell'universo del discorso economico il principio di reciprocità è il cosiddetto “paradosso della felicità”, noto anche come paradosso di Easterlin³³, dal nome dello studioso americano che per primo ne diffuse la conoscenza intorno agli anni Settanta. Il fine di tutte le azioni degli uomini è la ricerca della felicità, sebbene diversi siano i mezzi che hanno a disposizione³⁴. Ora, fino a quando la teoria economica ha fatto credere che “essere” felici potesse coincidere con il concetto di “avere” la felicità, essa è riuscita a persuadere che la massimizzare l'utilità fosse operazione non solo razionale, ma anche ragionevole, espressione di saggezza. Ma i nodi sono giunti al pettine quando si è scoperto che la relazione fra reddito pro-capite e benessere soggettivo è rappresentabile mediante una curva a forma di *U* rovesciata: oltrepassato un certo livello di reddito, il benessere inizia sempre più a decrescere. La ragione principale per cui tale paradigma non riuscirà mai a trattare la categoria dei beni relazionali è che, per tali beni, è il rapporto in sé a costituirne uno. Ciò significa che la conoscenza dell'identità dell'altro con cui ci si rapporta è indispensabile perché si abbia un bene relazionale. A differenza della relazione di scambio di equivalenti, dove l'altro è sostituibile perfettamente al fine di soddisfare uno star bene, il rapporto con l'altro presuppone un movimento di riconoscimento e di accoglienza. L'individualismo è un'ottima via per l'utilità, ma un cattivo compagno per la felicità, dato che si ha bisogno dell'altro per sperimentarle, proprio come ci ricorda il testo biblico: “*Non è bene che l'uomo sia solo*”.

³³ Tra le opere principali si ricordano: (2001) *Population Redistribution and Economic Growth United States, 1870-1950*, V1, Literary Licencing, LLC; (2010) *Happiness, Growth, and the Life Cycle*, Oxford University Press

Methodological Considerations and Reference Tables

³⁴ Pascal, Pensieri, n.425

2.4 La critica alla RSI ed il suo ancoraggio etico

Tra i cultori delle discipline economiche, non manca chi ha opposto frequenti critiche all'idea stessa di RSI, prima ancora che alla sua applicazione. Non è forse vero che l'agire economico delle imprese è di per sé orientato al bene, in quanto volto a produrre valore? Dunque, l'azione economica si differenzia da ogni altro tipo di azione umana perché elude la moralità senza però contrastarla. Ma come vedremo in seguito, è stato il progressivo sviluppo stesso dell'economia di mercato e dell'impresa come sua istituzione, a porre in crisi quell'immagine consolatoria che ha consentito, per non poco tempo, all'economista di lavorare "indisturbato" dalle preoccupazioni di ordine etico e morale. Tale presa di coscienza, però, non si è ancora ben diffusa all'interno della professione nonostante eventi e fatti consigliano un mutamento di rotta. Prima di analizzare le critiche mosse nei confronti della RSI, è opportuno, oltretutto corretto, sottolinearne gli aspetti positivi, gli elementi di verità. Primo fra tutti, nel caso di investimenti socialmente responsabili, è che se il numero di imprese che accettano di aderire al progetto della RSI (decidendo di rinunciare a rendimenti più elevati derivanti dall'investimento in titoli "non etici") non raggiunge la massa critica, il rischio è il rafforzamento delle posizioni degli scettici, secondo cui, alla fine, ciò che risulta vincente sul mercato è la combinazione di comportamento acquisitivo e di razionalità strumentale.

Un secondo elemento di verità che emerge dalle critiche alla RSI è che questa possa servire da paravento per consentire ad imprese senza alcun scrupolo morale di eliminare i propri rivali o di ridurre la forza competitiva. Se pensiamo, infatti, al caso in cui sul mercato siano presenti imprese opportuniste ed imprese orientate alla RSI e consumatori che privilegiano le seconde rispetto alle prime, può verificarsi il caso in cui le imprese opportuniste decidano di comportarsi in maniera ancora più etica rispetto alle altre al solo scopo di ottenere margini più alti, per poi ritornare a comportarsi come prima. E tale atteggiamento diventerà tanto più frequente quanto numerosi saranno gli incentivi, da parte dello Stato ed altre istituzioni pubbliche, alle imprese che accettano di conformarsi alla linea guida fissata. In questo caso, la RSI diventerebbe strumento per spiazzare le imprese virtuose ed accrescere la rendita monopolistica. Infine, i critici della RSI sono nel giusto quando denunciano il pericolo che i comportamenti

socialmente responsabili possano occultare un pericoloso trade-off, quello tra impegno morale e impegno sociale. Non può definirsi responsabile socialmente, pertanto, un'impresa che mentre produce ricchezza non badando alla tutela dei diritti umani, al rispetto dell'integrità morale delle persone, diventa compassionevole e generosa solo nel momento della distribuzione del valore prodotto. Ebbene il pericolo cui sopra si accennava è che con il *social commitment*, falsamente confuso con la RSI, manager cinici coprano l'assenza di scrupoli morali con donazioni filantropiche, anche generose, comprandosi, così, la reputazione necessaria sul mercato.

Ma la critica madre apposta alla RSI risiede nell'affermazione di Friedman (1922) che vede in essa una grave minaccia al sistema capitalistico, ovvero: "*L'unica responsabilità sociale dell'impresa è di aumentare i suoi profitti*". Più recentemente Steinberg (2000) scrive: "*Se la natura dei beni o servizi oppure il modo in cui essi vengono prodotti hanno la priorità sulla massimizzazione di lungo termine del volume per l'azionista, allora l'attività in questione non è più un'attività d'impresa*". Saranno, dunque, poi gli azionisti, cui va il profitto ottenuto, a decidere liberamente se destinarlo tutto o in parte a scopi di utilità sociale, l'impresa tanto più serve la causa del bene comune quanto più resta una macchina da profitto.

Tali argomentazioni, però, apparentemente molto suadenti, non hanno convinto nel corso del tempo e sono state oggetto di numerose confutazioni, che alla fine, hanno confermato l'utilità degli investimenti in RSI.

La prima confutazione riguarda la tesi di Friedman, secondo cui il mercato da solo è in grado di legittimarsi; sappiamo bene, però, nel contesto di un'economia di libero mercato, è fondamentale una qualsiasi forma di autorità in quanto esso non è in grado di garantire un'allocazione efficiente di tutte le risorse. Secondariamente, la tesi anti-RSI avrebbe senso, oltre che peso, se i mercati fossero tutti di concorrenza perfetta, se la distribuzione del reddito fosse equa, se la preferenza degli agenti economici restasse immutata rispetto allo svolgimento dell'attività economica. Trattasi di tre condizioni molto pesanti, difficilmente riscontrabili contemporaneamente in un'economia reale. Infine, tutti i critici della RSI concordano sul fatto secondo cui il conseguimento del profitto da parte dell'impresa deve avvenire nel rispetto delle regole del gioco, in special modo delle norme legali vigenti. È chiaro, infatti, che: se le regole del gioco fossero

complete, se i processi di legiferazione fossero in grado di eseguire in tempi brevi l'evoluzione delle vicende economiche in fasi di accelerata dinamica sociale come quella attuale, se tutto ciò fosse assicurato, allora sarebbe veramente il caso di trascurare la RSI. Ma la necessità collegata al suo intervento nasce proprio dalla circostanza che nella realtà tutto quanto elencato non sussiste. Agire nel rispetto delle regole date è troppo poco, quando quelle regole devono essere cambiate; quando cioè si tratta di andare oltre la pur nobile concezione calvinista del capitalismo.

Cap.III: Nuove prospettive per un'economia come impegno civile: il progetto della “Economia di Comunione” nella libertà

SOMMARIO: 3.1 Dall'homo oeconomicus all'homo reciprocans; 3.2 Democrazia, sviluppo economico e fraternità; 3.3 Il progetto di Economia di Comunione nella libertà; 3.4 Il contributo dell'EdC alla rivisitazione di alcune grandezze economiche.

3.1 Dall'homo oeconomicus all'homo reciprocans

Quello dell'*homo oeconomicus* è, da decenni ormai, il modello antropologico di riferimento delle scienze economiche e può a giusta ragione essere considerato un tassello importante di quell'approccio all'analisi denominato “individualismo antropologico³⁵”, secondo cui un soggetto agisce sempre e comunque per soddisfare più che può i propri obiettivi individuali, qualunque essi siano, senza che in questo consideri la situazione di altri soggetti e il tipo di rapporto esistente nei loro confronti, se non come vincolo alle proprie decisioni, come affermato sia da Bruni (1997) che da Zamagni (1998).

Ed è proprio questo modo di ragionare a costituire il limite principale dell'*homo oeconomicus* e della sua relazionalità. Gui (1994) sottolinea come i rapporti interpersonali siano stati per decenni ignorati nei modelli economici e conclude affermando che tale lacuna ha verosimilmente contribuito a fare dell'egoismo un modello di riferimento per le scienze sociali, accettato quasi universalmente. Inoltre, anche Amartya Sen³⁶, premio Nobel dell'economia 1998, pur non negando i successi ottenuti dalla scienza economica moderna, afferma che la distanza venutasi a creare tra economia ed etica e la separazione tra questioni normative e positive hanno determinato un sostanziale impoverimento dell'indagine economica moderna, non da ultimo per il fatto di aver escluso il riferimento a valori etici che di per sé condizionano le decisioni reali ed enuncia due buone ragioni per considerare legittima una rifondazione del paradigma di comportamento adottato finora nelle scienze economiche.

³⁵ Becker G., 1967, *The economic approach to human behavior*, Chicago: University of Chicago Press

³⁶ Sen A., 1977, pp.322 - 323

Il primo motivo è riconducibile al fatto che è possibile incrementare la comprensione di come le persone agiscono nella realtà. Da una ricerca condotta dal professor Ernst Fehr dell'Università di Zurigo e dai suoi collaboratori, infatti, è emerso come ci sia una particolare attenzione al concetto di reciprocità, come principio che condiziona sistematicamente il comportamento di molte persone e quale regola capace di promuovere rapporti di collaborazione con un conseguente aumento del benessere collettivo soprattutto in situazioni in cui è impensabile o impossibile il ricorso ad un vincolo contrattuale. Occorre, a questo punto, chiedersi se sia davvero necessario modificare una teoria, per il semplice fatto che non coglie, nelle sue premesse, la complessità del mondo reale. Non è forse questa una metodologia di lavoro tipica della scienza in generale, ossia quella di semplificare la realtà mediante un modello, una teoria? Ecco che il modello dell'*homo economicus* è da considerarsi in questo senso uno strumento utilissimo, poiché facilmente operabile e può essere smentito nei fatti dalla realtà. Facendo capo ad esso, dunque, si possono così analizzare in modo efficace tutti quei problemi che si presentano come “scelta della migliore strategia possibile, per raggiungere obiettivi in considerazione di determinate restrizioni oggettive”.

Questo risultato ci conduce direttamente al secondo motivo per il quale è auspicabile una revisione del paradigma economico attuale, ovvero la constatazione che, in molti casi, il perseguimento della razionalità individuale conduce ad equilibri sub ottimali dal punto di vista del benessere collettivo e dalla convinzione che spetti allo scienziato (l'economista nel nostro caso) ricercare una via per risolvere tali dilemmi. Fra le molte vie possibili, quella che appare più promettente è la riscoperta dei sentimenti morali e tra questi della reciprocità, definita come un'attitudine mentale dei soggetti tale da giustificare il sacrificio di risorse materiali per rispondere con un favore ad un favore ricevuto e con uno sgarbo ad uno sgarbo ricevuto³⁷.

Pur trattandosi di una definizione poco ambiziosa, segna una sostanziale spaccatura con il paradigma economico attuale. Tale principio comporta, allora, un superamento del modello individualista sotto due aspetti: in primo luogo il comportamento umano non viene più descritto come “reciprocamente disinteressato”; in secondo luogo, riconoscendo l'esistenza della reciprocità, si produce una rottura nel dualismo tra

³⁷ Cfr. Fehr, Gächter e Kirchsteiger (1997), p. 839

atteggiamenti mossi esclusivamente dal raggiungimento dell'interesse personale da un lato e da un puro altruismo dall'altro.

La reciprocità non è neppure interpretabile come la conseguenza di una strategia razionale in una prospettiva di lungo periodo: comportamenti reciproci possono emergere, infatti, anche in situazioni nelle quali i giocatori sono chiamati ad interagire fra loro una sola volta ed in forma anonima, circostanze nelle quali è esclusa la possibilità di tradurre in un vantaggio futuro la buona reputazione costruita nel presente. Ma premesso che “il futuro getta sempre un'ombra sul presente”, gli attori in campo devono ritenere molto probabile il fatto di potersi incontrare in futuro e nel contempo essere in grado di riconoscere gli avversari con i quali hanno precedentemente interagito. Ecco che, in quest'ottica, una strategia che mette in atto la reciprocità è alla lunga migliore della semplice defezione, atteggiamento dominante in un singolo incontro di dilemma del prigioniero³⁸.

Per dare un'evidenza pratica di quanto affermato, riportiamo di seguito i risultati delle numerose sessioni sperimentali condotte dalla Scuola di Zurigo, in pieno contrasto con la teoria delle scelte razionali, relativamente al gioco denominato “scambio di doni”³⁹ e legato alle particolari condizioni di equilibrio che si vengono a creare sul mercato del lavoro, nel rapporto tra datore di lavoro e impiegati. Per Akerfold (1982) le transazioni che intercorrono tra queste due categorie di soggetti vanno al di là del semplice scambio di equivalenti, arricchendosi di una dimensione aggiuntiva assimilabile ad una sorta di dono che le parti si offrono reciprocamente; da parte dei lavoratori, esso consiste nell'assolvere i propri doveri con un impegno ed uno sforzo superiori a quello previsto dal contratto; da parte dei datori di lavoro il dono si esplica nella garanzia di uno stipendio e condizioni di impiego migliori rispetto a quelle che i dipendenti potrebbero ottenere cambiando lavoro. Si tratta di *contratti incompleti* che è impossibile regolare mediante un contratto. L'esperimento è stato condotto ricorrendo ad un gioco *a mosse sequenziali* in cui i partecipanti hanno avuto la possibilità di interagire fra loro ed effettuare scelte di convenienza economica, posti determinati vincoli e condizioni. L'esito dell'esperimento è stato il seguente:

³⁸ Nel linguaggio tecnico della teoria dei giochi si parlerebbe di “subgame best strategy”

³⁹ Fehr e Falk (1997) e Fehr e Gächter (1998)

- a) mediamente, l'aspettativa di una risposta di reciprocità induce i datori di lavoro a pagare importi superiori al salario minimo, allo scopo di indurre i lavoratori a scegliere un livello di sforzo superiore al minimo richiesto e, al contempo, i lavoratori sono generalmente disposti a rispondere in modo reciproco: al pagamento di salari più alti replicano scegliendo un più elevato livello di sforzo;
- b) i lavoratori esercitano in media un livello di reciprocità sufficiente a rendere vantaggioso, anche dal punto di vista dei datori di lavoro, un contratto che auspichi uno sforzo superiore al livello minimo in cambio di una rendita;
- c) la condizione fondamentale che permette alla reciprocità di esercitare un ruolo determinante nel mercato del lavoro è l'esistenza di contratti incompleti;
- d) l'impatto della reciprocità è particolarmente forte quando entrambe le parti in causa hanno la possibilità di contraccambiare, ossia quando il gioco è aperto anche alla terza mossa, che offre ai datori di lavoro l'opportunità di punire o premiare la controparte;
- e) quanto più alto è il profitto che potenzialmente i datori di lavoro possono trarre dall'assunzione di un dipendente, tanto più generose sono tendenzialmente le proposte di stipendio ed il livello di impegno scelto dal lavoratore.

La straordinaria capacità di condizionare il comportamento delle persone, propria della reciprocità, le deriva in parte dal fatto di modificare anche l'atteggiamento di individui che non si sentono per natura portati ad una reciprocità genuina, motivata intrinsecamente.

Dunque, è stato dimostrato, grazie alla Scuola di Zurigo, come la reciprocità esiste ed è un fenomeno empiricamente rilevante, in grado di provocare un aumento considerevole del benessere sociale, in particolare in presenza di contratti incompleti e produzione di beni pubblici. Allora, l'*homo reciprocans* non solo esiste ma è pure più efficiente dell'*homo oeconomicus*.

3.2 Democrazia, sviluppo economico e fraternità

Un tema antico nella storia delle idee politiche, di recente ripresa dalla nuova economia politica, è quello del rapporto fra democrazia e sviluppo economico. Già dai tempi di Aristotele, questo tema era stato affrontato e ci si chiedeva se fosse lo sviluppo, ovvero il miglioramento delle condizioni di vita della popolazione, ivi compresa l'educazione, che permette la democrazia oppure, al contrario, se fosse l'affermazione a livello di società civile della cultura democratica a favorire e a rendere sostenibile lo sviluppo economico. La questione, tutt'altro che astratta, offre - tutt'oggi - numerosi spunti di discussione e ruota attorno all'interrogativo se sia possibile la costituzione di un assetto istituzionale mondiale capace, per via democratica, di regolare il processo di globalizzazione in atto, rispettando i diritti umani fondamentali e preservando la pace.

I sostenitori della tesi secondo cui la democrazia sarebbe il frutto maturo dello sviluppo economico – nota come tesi della modernizzazione, sono stati, in tempi recenti, Lipset (1959), Barro (1999), Glaeser et al. (2004), Djankov (2003). L'idea che la sorregge è duplice. Solamente i Paesi i cui cittadini abbiano già raggiunto un certo livello di educazione, prerequisito della democrazia che li abitua a comporre le controversie per via pacifica usando il negoziato e la votazione, saranno in grado di eleggere, per via democratica, *leaders* capaci di governarli. L'altra idea è che solo nei Paesi nei quali la prosperità economica abbia raggiunto la maggioranza dei cittadini è possibile che l'introduzione del suffragio universale non induca il parlamento a varare misure politiche volte alla redistribuzione della ricchezza, che inibirebbero lo sviluppo economico. Tale linea di pensiero ha trovato nella Corea, in Taiwan e nella Cina esempi a proprio sostegno. Analizzando, in particolare, il caso della Corea, è possibile notare come fino al 1946 le due Coree fossero del tutto simili sotto i profili etico, culturale, economico e sociale. Dopodiché, per le ragioni geopolitiche, la parte Sud del paese finì con l'abbracciare il capitalismo, mentre quella del nord il comunismo. Anche se entrambi gli stati vissero in regime di dittatura per quasi trent'anni, lo fecero con risultati profondamente diversi, tant'è che nel 1980 la Corea del Sud approdò alla democrazia con un reddito pro - capite di 1.589 dollari, mentre quella del Nord, rimasta sotto dittatura, registrò in quell'anno un reddito pro - capite di appena 768 dollari.

Diametralmente opposta è la tesi di chi afferma, invece, la necessità di iniziare con la democrazia, per poter innescare e sostenere il processo di sviluppo. Tale tesi è stata ribadita, nei nostri tempi, da Buchanan e Tullock (1965), North (1990), Hall e Jones (1999), Rodrik et al. (2002), Acemoglu *et al.* (2002). Quali le ragioni? La prima è che la democrazia è un meccanismo che garantisce la creazione e diffusione di informazioni con le quali i cittadini possono fornire continui feed-back ai governanti circa l'efficacia delle loro politiche e dei loro interventi. La seconda ragione è che un assetto istituzionale democratico facilita l'accumulazione di capitale sociale, fondamentale per lo sviluppo. Ciò dipende dal grado di diffusione tra la popolazione di virtù civiche, della capacità, cioè, dei cittadini di discernere l'interesse pubblico e di agire in conformità con esso. La terza ragione risiede nel fatto che la democrazia, riducendo *coeteris paribus* le disuguaglianze, contribuisce a ridurre l'incertezza. Sappiamo bene, infatti, che l'economia di mercato, per funzionare, ha bisogno quanto più di sicurezze: un soggetto troppo insicuro circa le sue prospettive di vita non prende decisioni; non solo, ma la troppa insicurezza scoraggia il dinamismo economico. I Paesi del Nord Europa, infatti, oggi tra i più competitivi a livello mondiale, sono quelli che più spendono per il soddisfacimento di bisogni sociali, consentendo lo sviluppo di istituzioni capaci di contenere il conflitto sociale e di favorire il tasso di imprenditorialità in seguito ad una più elevata propensione al rischio⁴⁰.

Ma allora, quale delle due tesi sopra esposte, sembra essere la più convincente? L'evidenza empirica ad oggi disponibile non è in grado di sciogliere l'interrogativo. La ragione è data dal fatto che le indagini econometriche, essendo basate su relazioni *cross-country*, non sono in grado di rilevare nessi di causalità. A tale scopo, sarebbe necessario adottare il metodo delle "variazioni entro il Paese", che tenta di dare risposte a domande del tipo: se la Colombia divenisse più ricca, riuscirebbe anche ad essere più democratica rispetto, per esempio, agli USA? Ebbene, applicando questo metodo all'interno di un determinato Paese si scopre che il nesso di causalità procede dalla democrazia allo sviluppo economico e non viceversa. Ma ciò non significa che, nel lungo periodo, vale a dire nell'arco di 50-100 anni, educazione e reddito non siano decisivi per la democrazia. L'analisi econometrica dice solo che sull'orizzonte dei 15-20 anni non è affatto così.

⁴⁰ Zamagni S., 2005

Possiamo, allora, concludere che, se le libertà democratiche fanno parte dei diritti umani fondamentali, non è accettabile la posizione di chi pensa che si debba attivare sin da subito la leva dello sviluppo economico per giungere, nel lungo periodo, alla democrazia. Inoltre, come la storia economica ci insegna, mentre numerosi sono i casi in cui una prolungata crisi economica conduce ad una democrazia, assai più rari sono i casi opposti, in cui una rapida espansione economica porta al superamento della dittatura, la quale potrà, invece, addirittura consolidarsi. In altro modo, a fronte di prolungati periodi di depressione economica, è molto più facile che una dittatura crolli che una democrazia si trasformi in dittatura. Come spiegare questo fenomeno? Una spiegazione plausibile è quella di Acemoglu (2003) secondo cui nelle società non democratiche, nelle quali il potere politico è saldamente ancorato nelle mani del partito unico o di una ristretta oligarchia, accade che i detentori del potere economico riescano ad elevare forti barriere all'entrata sul mercato così da conservare il proprio potere a fronte di potenziali entranti futuri. Nelle società democratiche, invece, accade il contrario: poiché il potere politico è distribuito su tutte le classi sociali, i ceti meno abbienti riescono ad ottenere provvedimenti fiscali in chiave redistributiva a loro favore; al tempo stesso però i produttori non riescono ad ergere barriere all'entrata, così che i potenziali produttori non saranno discriminati. Ora, come la teoria economica ci insegna, sia la tassazione a fini redistributivi che la conservazione di posizioni monopolistiche rappresentano casi di politiche distorsive. La prima perché scoraggia gli investimenti e l'accumulazione di capitale, la seconda perché impedisce la competizione, limitando l'efficienza e l'innovazione. C'è da chiedersi, a questo punto, quale delle due tipologie di distorsione sia la più dannosa ai fini dello sviluppo. Nel breve periodo e in contesti caratterizzati da lenta evoluzione tecnologica, i costi della redistribuzione tendono a superare gli altri; ciò spiega perché, nelle prime fasi di sviluppo dei sistemi dittatoriali, si registrano tassi più elevati di crescita. Non così, invece, quando si passa al lungo periodo e soprattutto quando il mutamento tecnologico risulta accelerato e endemico. In contesti del genere, i costi del mantenimento delle barriere all'entrata superano di gran lunga i costi della redistribuzione. È per questa ragione che il sentiero democratico è quello più sicuro per lo sviluppo economico, almeno nel lungo periodo.

Il grande tema che fa da sfondo all'argomento sopra descritto è quello del rapporto tra società civile, società politica e mercato. L'anello debole della catena che tiene unite queste tre sfere è senza dubbio la politica, oggi messa sotto attacco su un duplice fronte: la globalizzazione, che va sottraendo progressivamente l'unificazione autoritativa dell'organizzazione sociale allo Stato-nazione, e l'irrompere sulla scena pubblica delle forze creative dei soggetti della società civile portatori di cultura. In un contesto simile, ci si chiede se sia ancora possibile tornare a rendere civile il mercato⁴¹. Ovvero, ha senso sforzarsi di prefigurare un modello di economia di mercato capace di includere tutti gli uomini, o almeno la maggior parte, e non solo quelli ben "attrezzati" e dotati e di avvalorare entrambe le dimensioni espressiva ed acquisitiva dell'uomo, e non solo la seconda come oggi accade? Porsi domande del genere è fondamentale per diverse ragioni. La prima è che l'istituzione mercato, presupponendo la divisione del lavoro, consente agli individui di specializzarsi in base al loro vantaggio comparato, bilanciando così il deficit di coloro che sono meno dotati fisicamente ed intellettualmente. Molti essere umani, infatti, scomparirebbero se la loro sopravvivenza dipendesse solo dalle loro forze. Dall'avvento dell'economia di mercato in poi, è lo scambio a consentire una grande diversità genetica nelle popolazioni umane, che si fondava sul principio dello scambio di equivalenti di valore, su quello redistributivo e di reciprocità, che si è perso strada facendo con lo scoppio della Rivoluzione industriale e l'affermazione piena del sistema capitalistico. Di qui il modello dicotomico Stato-mercato: al mercato si chiede l'efficienza, ovvero produrre quanta più ricchezza si può, stante il vincolo delle risorse e lo stato delle conoscenze tecnologiche; allo Stato spetta, invece, il compito primario di provvedere alla redistribuzione della ricchezza per garantire livelli socialmente accettabili di equità.

Una società in cui si è dissolto il principio di gratuità è una società che non è capace di futuro; non è cioè capace di progredire quella società in cui solamente il "dare per avere" oppure il "dare per dovere". Notiamo come sia ampiamente ammesso che lo star bene delle persone dipende non solo dal soddisfacimento di bisogni materiali, quanto anche da quelli relazionali, come l'amicizia, la fiducia, la felicità, prodotti e fruiti solo assieme da coloro ne sono al contempo produttori e fruitori mediante le relazioni in cui sono coinvolti. Eppure, di ciò non pare esserci adeguata consapevolezza. Il punto

⁴¹ Zamagni S., 2007

importante che merita una sottolineatura è che la produzione di beni relazionali non può avvenire secondo le regole di produzione dei beni privati o di fornitura di quelli pubblici. Ecco perché se si vogliono scongiurare i rischi devastanti di trappole di povertà sociale, dovute alla crescita ipertrofica della sfera acquisitiva⁴² dell'economia, le nostre società hanno bisogno di far posto crescente a soggetti economici che facciano del principio di reciprocità il loro *modus operandi*. L'interrogativo che ne deriva è il seguente: nel contesto di economie di mercato quali quelle che conosciamo, è possibile che soggetti il cui *modus operandi* è ispirato al principio di reciprocità, riescano, non solo ad emergere, ma anche ad espandersi? In altri termini, quale spazio possono conquistare concetti come fraternità, gratuità e reciprocità in un ambito dove la spinta all'individualismo e alla perdita di rilevanza dei legami intersoggettivi non è solamente forte, ma addirittura considerata una condizione di buona riuscita degli affari? La risposta a questa domanda potrebbe essere l'impresa sociale, che fonda il proprio agire sulla reciprocità e finisce con il contagiare altri attori economici. Ad una condizione però, ovvero, che la fraternità non si traduca in prossimità (letteralmente, prossimo è il "filos", cioè il mio eguale per etnia o cultura). Ma c'è anche il Terzo! Ebbene, il senso dell'impresa sociale oggi è proprio quello di aprire il mercato, dilatandone il raggio di azione e soprattutto la sostenibilità. Non si dimentichi, inoltre, che ciò che erode il legame sociale non è il mercato di per sé, ma un mercato ridotto a puro e semplice scambio di equivalenti e non edificato sulla fraternità come virtù civile. Esiste, pertanto, una possibilità di scongiurare la crisi di civilizzazione che oggi incombe, aprendoci alla speranza che non riguarda solo il futuro, ma soprattutto il presente perché la nostra esistenza, le nostre opere, oltre ad una destinazione finale, hanno un significato e un valore anche qui e ora.

⁴² Bruni L., Zamagni S., 2004

3.3 Il progetto di “Economia di Comunione” nella libertà

Un esempio concreto di realtà economiche che hanno posto al centro della loro attenzione il concetto di reciprocità, è dato da quelle che aderiscono al progetto di “Economia di Comunione nella libertà”, lanciato per la prima volta nel 1991 in Brasile dal movimento dei focolari e di cui adesso descriverò i tratti.

Il progetto in esame ha ormai acquisito una certa cittadinanza negli ambienti accademici e imprenditoriali e, sempre più, trova ascolto presso l’opinione pubblica.

In epoca di globalizzazione, ovvero in epoca in cui il mercato con le sue regole conquista il mondo innescando nuovi e controversi processi, non solo economici ma anche culturali, assistiamo ad un radicale cambiamento di stili di vita e di comportamenti.

La filosofia che ne è alla base – quella dell’individualismo – penetra i più vari orizzonti culturali e religiosi del pianeta producendo sconvolgimenti etici e rischi di impoverimento del primato della persona nel suo vissuto sociale⁴³.

Ecco perché ritorna prepotente il discorso etico nei meccanismi di mercato, per evitare che quest’ultimo sia fagocitato dalle innovazioni tecnologiche, dalla tecnica e dall’efficienza e risolto unicamente nella dimensione dell’utilitarismo.

Questo nuovo orizzonte chiede a tutti una non indifferente capacità di discernimento per valutare il positivo ed il negativo della globalizzazione e, soprattutto, i suoi rischi. Ma postula anche fantasia creatrice, nuovi sbocchi per l’agire economico assunto a protagonista indiscutibile del nostro avvenire.

Chiara Lubich, personalità di spicco di questo nostro tempo, donna carismatica e insieme capace di ardite innovazioni nei diversi campi del sociale, è stata l’ispiratrice di questo progetto semplice quanto rivoluzionario, concreto e pieno di carica profetica.

Con la *Lectio* tenuta all’Università Cattolica di Piacenza il 29 gennaio 1999, in occasione del conferimento della laurea *honoris causa* in Economia e Commercio, Chiara Lubich ha evidenziato questo progetto, nato come espressione economica del Movimento dei Focolari, da lei fondato. Sorto a Trento nel 1943, conta oggi circa 5 milioni di persone di ogni razza, lingua, nazione e religione, sparse nel mondo intero, in 182 nazioni. Ad esso aderiscono in maggioranza cristiani cattolici, ma anche cristiani di

⁴³ Lubich C., 2001

altre Chiese, seguaci di varie religioni e persone che, pur non avendo un preciso riferimento religioso, sono uomini e donne di buona volontà.

Se i suoi membri cristiani sono legati fra loro come fratelli e sorelle dalla carità di Cristo, di origine divina, quelli di altre fedi sono uniti dall'amore di benevolenza, che tutte le religioni in pratica propongono; amore che è accettato come mezzo necessario perché gli uomini possano vivere come fratelli, anche da chi non ha un credo religioso. “*La prima scintilla ispiratrice*” del Movimento, come l’ha definita il Beato Giovanni Paolo II, è stata semplice, come sono le cose di Dio.

Il Movimento promuove il dialogo con fedeli cristiani di altre denominazioni (anglicani, luterani, riformati, ecc.), e con fedeli di altre religioni (ebrei, musulmani, buddisti, scintoisti, sikhs,). Moltissime persone di altre culture, inoltre, ne condividono gli obiettivi che sentono anche propri: la salvaguardia di valori universali, ad esempio, come l’unità, l’amore, la pace, la legalità, i diritti umani, la solidarietà, ecc., i nostri progetti sociali, ai quali collaborano.

Il grande sviluppo del Movimento è da attribuirsi soprattutto all’unità fra i suoi membri, sempre vissuta e ristabilita; e dall’unità si sa che cosa ci si può aspettare: “Che siano uno affinché il mondo creda” (*Gv 17,21*). Così ha pregato Gesù.

Ma veniamo all’aspetto sociale del Movimento. Riguardo alla comunione dei beni c’è chi la fa in modo completo. Sono le persone totalmente dedicate alla sua finalità, che donano, mese per mese, il loro intero stipendio e consegnano tutti i loro eventuali beni, con donazione, in favore dei poveri, soprattutto attraverso le attività formative, apostoliche, caritative e sociali di quest’Opera, Opera che logicamente pensa al loro sostentamento. Gli altri danno quanto hanno in sovrappiù.

L’attività sociale del Movimento si esprime anche in opere concrete. Esse non sono parte di un piano prestabilito, ma nascono spontaneamente dai cuori dei suoi membri educati all’amore. Non sono fini a se stesse, ma vogliono essere testimonianza di questo amore perché si realizzi fra molti il testamento di Gesù.

Un esempio. In una foresta della regione del Camerun orientale, detta Fontem, viveva un popolo pagano, i Bangwa, molto dignitoso e ricco di valori umani, ma decimato dalle malattie: il 98% dei bambini moriva nel primo anno di vita. Nel 1954, non sapendo che fare, questi africani si sono chiesti: “Perché Dio ci ha abbandonati?”. E hanno convenuto: “Perché non preghiamo”. E hanno deciso: “ Preghiamo, chissà che Dio non

si ricordi di noi!”. Alla fine però hanno constatato che non succedeva niente. Allora si sono chiesti ancora: “Perché Dio ci ha abbandonati? Forse perché le nostre preghiere non valgono davanti a Dio? Facciamo una colletta e mandiamo i soldi al vescovo, che faccia pregare una tribù più degna”. Il vescovo si commuove, ci informa e nel 1963 mandiamo alcuni medici, che in un primo tempo devono vivere in capanne visitate anche da serpenti. Il popolo dei Bangwa vi vede la risposta di Dio. Si inizia un dispensario fra disagi inenarrabili.

Tre anni dopo in quel villaggio si recò anche Chiara Lubich. Esso era già migliorato: vi era già qualche strada ed alcune case. L’opera precedente dei missionari, che solo raramente visitavano la zona, aveva posto qua e là delle basi. Ma pochi anni dopo il nostro arrivo, per la testimonianza d’amore dei focolarini e per l’unità vissuta fra loro e con tutti, il movimento di questi animisti verso il cristianesimo aveva assunto le proporzioni di una valanga.

Ora, arrivando a Fontem si vede apparire un’armoniosa cittadina con più di 600 case al pianterreno, la chiesa, l’ospedale ove lavorano 98 persone ed il collegio, con sette anni di scuola superiore. Fontem è diventato un distretto del Camerun anglofono e, con altre località ad essa collegate, ha ora una popolazione di 80.000 abitanti. Il Movimento, bell’impegno di essere amore e servizio, è una presenza che irradia, illumina, sorprende, converte. Chi vi arriva, per motivi di lavoro, anche negli uffici del governo (polizia, scuole, lavori pubblici) sente che deve cambiare vita. Molti trovano qui la speranza di un’Africa nuova.

Nel mondo abbiamo circa un migliaio di opere sociali, più o meno consistenti.

Ma tipica del Movimento dei Focolari, è, come abbiamo già accennato, la cosiddetta “Economia di Comunione nella libertà”, una particolare esperienza di economia solidale. Essa, autentica espressione della spiritualità dell’unità nella vita economica, può essere compresa nella sua interezza e complessità solo se inserita all’interno della visione che tale spiritualità ha dell’uomo e dei rapporti sociali.

E’ nata in Brasile nel 1991. Il Movimento, presente in quella nazione sin dal ’58, si era diffuso in ogni suo Stato, attraendo persone di tutte le categorie sociali. Ma da qualche anno però, nonostante la comunione dei beni, non si riusciva a soddisfare neanche i più urgenti bisogni di taluni nostri membri. Sembrava, allora, che Dio chiamasse il Movimento a qualcosa di più e di nuovo.

Chiara Lubich, pur non essendo esperta in problemi economici, ha pensato che si potessero far nascere fra i nostri membri delle aziende, in modo di impegnare le capacità e le risorse di tutti per produrre insieme ricchezza a favore di chi si trovasse nella necessità. La gestione avrebbe dovuto essere affidata a persone competenti, in grado di farle funzionare efficacemente e ricavarne degli utili, i quali avrebbero dovuto essere liberamente messi in comune, in parte essere usati per gli stessi scopi della prima comunità cristiana: una parte per aiutare i poveri e dar loro da vivere, finché non avessero un posto di lavoro; un'altra parte per sviluppare strutture di formazione per “uomini nuovi”, come li chiama l’apostolo Paolo, cioè persone formate e animate dall’amore, atte a quella che chiamiamo “cultura del dare”; un’ultima parte, certo, per incrementare l’azienda.

Inoltre, nelle cittadelle di testimonianza (ad oggi ne sono presenti una ventina nel mondo) – che si presentano come moderne convivenze con tutte le espressioni della vita moderna ed esigono quindi anche la presenza di aziende accanto alle scuole di formazione, alle case per famiglie, alla chiesa, all’artigianato ed altre opere sorte per il mantenimento degli abitanti – sarebbe dovuto sorgere anche un vero “polo produttivo”. L’idea è stata accolta con entusiasmo non solo in Brasile e nell’America Latina, ma in Europa ed in altre parti del mondo. Molte aziende sono nate e molte già esistenti hanno aderito al progetto modificando il proprio stile di gestione aziendale, aderendo ai canoni dell’Economia di Comunione.

A questo progetto oggi aderiscono circa 840 aziende nel mondo e 91 attività produttive minori. Esso coinvolge imprese operanti nei diversi settori economici, in più di trenta Paesi: 184 operano nel commercio, 199 sono imprese industriali e 305 operano in altri servizi.

L’esperienza dell’Economia di Comunione, con le sue particolarità che le derivano dalla spiritualità da cui nasce, si pone a fianco delle numerose iniziative individuali e collettive che hanno cercato di “umanizzare l’economia”: dai molti imprenditori e lavoratori, spesso poco conosciuti, che concepiscono e vivono la loro attività economica come qualche cosa di più e di diverso dalla pura ricerca di un vantaggio materiale, a molte iniziative di tipo cooperativo, a innumerevoli organizzazioni non-profit, e così via.

Le imprese di Economia di Comunione si impegnano, in tutti gli aspetti della loro attività, a porre al centro dell'attenzione le esigenze e le aspirazioni della persona e le istanze del bene comune. In particolare esse cercano:

- a) di instaurare rapporti leali e rispettosi, animati da sincero spirito di servizio e di collaborazione, nei confronti di clienti, fornitori, pubblica amministrazione e anche verso i concorrenti;
- b) di valorizzare al massimo i dipendenti, informandoli e coinvolgendoli in varia misura nella gestione;
- c) di mantenere una linea di conduzione dell'impresa ispirata alla cultura della legalità;
- d) di riservare grande attenzione all'ambiente di lavoro ed al rispetto della natura (con la quale pure occorre solidarizzare), anche affrontando investimenti ad alto costo;
- e) di promuovere la collaborazione con altre realtà aziendali e sociali presenti nel territorio, con uno sguardo anche alla comunità internazionale, con la quale si sentono solidali.

Il progetto di Economia di Comunione presenta poi altre caratteristiche, molto significative perché più direttamente legate alla visione del mondo che nasce dalla spiritualità focolarina. Eccone alcune:

1. nelle imprese di Economia di Comunione si cerca di seguire, seppure nelle forme richieste dal contesto di un'organizzazione produttiva, lo stesso stile di comportamento che i membri del Movimento si impegnano ad avere fra loro in tutti gli ambiti della vita. Siamo infatti convinti che occorra informare dei valori in cui si crede ogni momento della vita sociale, e quindi, anche economica, che così diventa anch'essa luogo di crescita umana e spirituale;
2. le imprese dell'Economia di Comunione, pur essendo animate da moventi ideali (ultra ed extra economici), operano dentro il mercato e vivono una sana cultura dell'impresa (quella evidenziata dalla dottrina sociale della Chiesa, e in particolare da Giovanni Paolo II nella *Centessimus annus*). Producono quindi beni e servizi in modo efficiente, economico, con responsabilità, rispettando le regole della concorrenza. Per questo la proposta dell'Economia di Comunione

non è rivolta tanto ad organizzazioni senza scopo di lucro con finalità benefiche, ma prima di tutto ad imprese commerciali e manifatturiere, cui è connaturata la creazione del profitto;

3. coloro che si trovano in difficoltà economica, i destinatari di una parte degli utili, non sono visti semplicemente come “assistiti” o “beneficiari” dell’impresa: essi sono invece membri essenziali del progetto, all’interno del quale fanno dono agli altri delle loro necessità, vivendo la cultura del dare. Infatti molti di loro rinunciano all’aiuto che ricevono non appena recuperano un minimo di indipendenza economica e, non di rado, condividono con altri il poco che hanno. Tutto ciò è espressione del fatto che nell’Economia di Comunione, in cui si sottolinea la cultura del dare, l’enfasi non è posta sulla filantropia da parte di alcuni, ma piuttosto sulla condivisione, dove ciascuno dà e riceve con pari dignità, nell’ambito di una relazione di sostanziale reciprocità. E ciò è conseguenza di una visione “trinitaria” delle cose, cioè dell’unità nella molteplicità, fulcro dell’intera spiritualità del Movimento;
4. le imprese di Economia di Comunione, oltre ad essere “comunità di persone”, sono parte di una realtà più vasta. Si mettono in comune gli utili, perché si vive già un’esperienza di comunione. Per questo motivo le imprese si sviluppano all’interno di piccoli poli industriali, in prossimità delle cittadelle del Movimento;
5. non bisogna infine dimenticare un altro elemento essenziale: la Provvidenza, che ha accompagnato costantemente lo sviluppo dell’Economia di Comunione in questi anni. Nelle imprese di Economia di Comunione si lascia spazio all’intervento di Dio, anche nel concreto operare economico. Si sperimenta inoltre che dopo ogni scelta controcorrente, l’usuale prassi degli affari scongiurerebbe, Dio non fa mancare quel centuplo che Gesù ha promesso: un introito inatteso, un’opportunità insperata, l’offerta di una nuova collaborazione, l’idea di un nuovo prodotto di successo, etc...

Questa è in breve l’Economia di Comunione. Essa ha attirato l’attenzione di economisti, sociologi, filosofi e studiosi di altre discipline, che trovano in questa nuova esperienza, dei motivi che vanno al di là del Movimento in cui storicamente si è sviluppata. In particolare, nella visione trinitaria dei rapporti interpersonali e sociali che sta alla base

dell'Economia di Comunione alcuni intravedono una nuova chiave di lettura che potrebbe arricchire anche la comprensione delle interazioni economiche e quindi contribuire ad andare oltre l'impostazione individualistica della scienza economica, le cui conseguenze in termini sociali e politici sono sempre più evidenti.

3.4 Il contributo dell'EdC alla rivisitazione di alcune grandezze economiche

Il progetto dell'Edc è dunque sintetizzabile, come abbiamo visto, nella seguente formulazione: le aziende, aderendovi ed operando nel contesto del sistema di mercato, conseguono dei profitti il cui ammontare viene in parte reinvestito all'interno di esse come autofinanziamento, in parte impiegato per la formazione di persone orientate allo sviluppo del progetto stesso, ed in parte devoluto ai poveri.

Se sottoposto ad un'analisi superficiale, tale progetto potrebbe apparire di una semplicità disarmante e tale da non scomodare l'attenzione e curiosità di tanti studiosi, economisti e sociologi; se viene, invece, considerato alla luce delle motivazioni che lo hanno ispirato, racchiude in sé un ricco patrimonio di idee, il cui contenuto non può essere che di stimolo alla ricerca scientifica.

Il nuovo progetto economico conosciuto come “*economia del dare*”⁴⁴ comporta la rivisitazione di alcuni aspetti gestionali, quali:

- *la vocazione internazionale delle aziende*: le aziende Edc, naturalmente protese alla cooperazione e condivisione con realtà di altri Paesi, tendono a sottoscrivere *partnership* a livello internazionale, operando in un circuito di globalizzazione della solidarietà;
- *l'organizzazione*: deve essere tale da garantire cooperazione, dialogo, libertà di espressione delle proprie idee, facilitando la trasmissione di informazioni;
- *la gestione del personale*: il cui sistema deve garantire il rispetto e la valorizzazione delle risorse umane presenti in azienda, predisponendole al lavoro di gruppo, pur facilitando la crescita individuale, agevolando la creatività, l'assunzione di responsabilità e la partecipazione nella definizione degli obiettivi;
- *le modalità di attuazione del processo produttivo*: esso deve essere svolto tenendo sempre presente la qualità dei prodotti e servizi offerti e nel rispetto dell'ambiente e risparmiando le risorse energetiche e naturali;
- *i rapporti con i diversi interlocutori dell'impresa*: rafforzando le relazioni con tutti i diversi operatori di mercato con cui si interagisce;

⁴⁴ *Per un'economia di comunione*, Documentario, Centro S.Chiera, Rocca di Papa, Roma, novembre 1991

- *la comunicazione*: considerata parte integrante del processo produttivo, sia all'interno dell'azienda che all'esterno, è presente tra le diverse imprese che così si scambiano informazioni su successi, difficoltà, prove ed insuccessi in uno spirito di reciproco sostegno e solidarietà;
- *l'esposizione dei dati contabili secondo trasparenza e rappresentazione veritiera e corretta*: è resa possibile, specialmente per le aziende di minori dimensione, grazie all'apporto di professionisti e consulenti esterni. Significativo potrebbe risultare il tentativo di definire alcuni principi di redazione del bilancio sociale (c.d. "bilancio ideale") per consentire alle aziende di misurare i risultati sociali conseguiti.

Le premesse finora fatte ci consentono, inoltre, la rivisitazione di alcune grandezze economiche⁴⁵ come il profitto ed il valore aggiunto, cui si attribuisce un rinnovato significato.

La maggior parte delle aziende aderenti al progetto Edc sono generatrici di un profitto, che come abbiamo già ampiamente specificato, è un profitto a *valenza sociale* o *profitto di condivisione*. Tale grandezza economica, dunque, liberata dalle motivazioni che avevano prodotto nel corso dei secoli lotte di classe, oltre ad essere un punto di riferimento per il calcolo della redditività aziendale, è la risposta al perseguimento di nuove aspettative di ordine sociale. È da considerare, inoltre, come l'entità delle singole parti in cui il profitto viene suddiviso possa variare a seconda delle condizioni di mercato ed interne all'azienda: ciò è affermato dal principio della *flessibilità* nella destinazione dei profitti⁴⁶.

Tradizionalmente le ragioni che giustificano il profitto sul piano strettamente economico-aziendale sono individuate nei seguenti punti:

- 1) remunerazione del capitale di rischio investito nell'azienda;
- 2) remunerazione per l'opera di coordinazione dei diversi fattori produttivi prestata dall'imprenditore;

⁴⁵ Luciano Cillerai, 2002, p. 367, *Economia come impegno civile*, Città Nuova Editrice, Roma

⁴⁶ Nella formulazione originaria del progetto vi era una linea di ripartizione del profitto ben più rigida di quella attuale, in cui la regola dei tre terzi, pur rimanendo un elemento distintivo del progetto, è stata interpretata in modo diacronico (sull'intero arco della vita).

3) remunerazione del rischio di mercato, che non può essere trasferito a nessun organismo assicurativo.

Laddove sia presente, però, un'altra configurazione aziendale, ove la figura dell'imprenditore è scissa da quella degli apportatori di capitale, la relativa giustificazione del profitto è legata alla sola remunerazione del rischio di mercato, essendo tutte le altre, contabilizzate come costi d'esercizio: nella voce stipendi, quella legata all'imprenditore, e nella voce interessi passivi, quella relativa al capitale di rischio calcolata in base ai tassi proposti dai mercati finanziari.

Tutto ciò per far capire come la giustificazione del profitto abbia perso, nel corso del tempo, la struttura monolitica di grandezza intoccabile e fondamentale.

Il profitto, inoltre, ben si distingue da tutti gli altri tipi di remunerazione previsti sia per le modalità di determinazione⁴⁷, che per la certezza dell'ammontare⁴⁸.

Il problema forse più rilevante risiede, dunque, nell'entità del profitto, spostando l'attenzione sui concetti di *profitto normale* ed *extraprofitto*. Quest'ultimo, derivante da anomalie di funzionamento della concorrenza, rappresenta un *surplus* che le aziende di Edc potrebbero reinvestire o restituire a quella parte di società più debole.

Per quanto riguarda il concetto di *profitto normale*, le tradizionali giustificazioni a tale grandezza avanzate dalla letteratura aziendale sembrano essere limitative, quando l'analisi si sposta sulle aziende aderenti al progetto di Edc, visto che fonte di legittimazione di tale grandezza economica non sono soltanto la creatività e l'innovazione apportate dall'imprenditore, ma da tutte le persone presenti in azienda, tanto da sollecitarne la denominazione di *profitto di condivisione*.

⁴⁷ Gli altri redditi (interessi, salari, stipendi, affitti di beni, etc...), infatti, presentano certezza nel loro ammontare, in quanto esso è già determinato in forma contrattuale o meno, mentre il profitto essendo legato alla manifestazione di fenomeni interni od esterni, risente del livello di incertezza e di variabilità presente nella dinamica aziendale.

⁴⁸ Gli altri redditi sono facilmente determinabili; il profitto, invece, deriva dalla complessità di una serie di operazioni (rilevazioni contabili, valutazioni, operazioni di rettifica, di integrazione, di correzione, etc...) necessarie per la relativa determinazione.

Non meno significative sono le voci contabili di costo d'esercizio che hanno partecipato alla determinazione del profitto e le strategie aziendali perseguite ai fini della valutazione sociale dell'attività svolta.

I risultati appariranno migliori se l'azienda dispone di figure che, oltre ai profitti, siano in grado di comportarsi in modo collaborativo e professionale, alimentando quello che è definito "capitale intangibile"⁴⁹ e cercando di creare un solido vantaggio concorrenziale, il più resistente possibile alle perturbazioni ambientali e di mercato.

Inoltre, l'impresa può distribuire ricchezza in molti altri modi, in quanto esistono obiettivi diversi dai profitti, come l'offerta di nuovi posti di lavoro, l'introduzione di prezzi di mercato più equi, il miglioramento qualitativo dei prodotti, etc...

Tuttavia, se il problema delle aziende fosse semplicemente quello di introdurre nuove forme di distribuzione degli utili, allora potrebbe essere molto semplice rivolgere la propria attenzione al prossimo, divenendo assai più difficile concretizzare le linee guida della nuova concezione aziendale nell'attuazione delle diverse operazioni gestionali, quali l'acquisizione dei fattori produttivi, la trasformazione dei medesimi in beni o servizi, l'organizzazione delle risorse.

Ma se l'obiettivo principale dell'azienda continua a rimanere il perseguimento dell'economicità nel tempo, tuttavia esso non sempre garantisce il rispetto delle aspettative di soggetti diversi, rivelandosi solo apparente. Concentrando l'attenzione sempre e solo sul profitto come grandezza economica di riferimento, significherebbe attuare, non tanto politiche di incremento dei ricavi quanto di contenimento dei costi,

⁴⁹ La capacità di un'impresa di realizzare la propria strategia dipende ormai principalmente dalla definizione di fattori non materiali (intangibili) del capitale dell'impresa. Il capitale intangibile, inoltre, può essere utilmente articolato in tre categorie: *a*) capitale umano, originato da capacità, conoscenze e competenze dei dipendenti e dei collaboratori; capitale organizzativo, espresso dalla motivazione dei dipendenti e dei collaboratori; *b*) dal lavoro di gruppo, dal clima aziendale, dalla capacità di leadership; *c*) capitale informativo, costituito dal sistema informativo, dagli archivi di dati, dalle reti e dall'infrastruttura tecnologica. Il capitale umano è il fattore più complesso e critico del capitale intangibile; pertanto, i modelli che ne consentono la valutazione sono particolarmente significativi e consentono anche la valutazione degli altri due sopra elencati.

spesso legati al lavoro, continuando ad alimentare gli storici contrasti tra imprenditori capitalisti e lavoratori.

Ecco che il valore aggiunto potrebbe presentare un contenuto molto più ampio e coinvolgente dei diversi soggetti in campo, contribuendo ad inquadrare l'impresa in una dimensione sociale. Sul piano contabile, il valore aggiunto può essere determinato in base a due prospettive: la prima lo considera come la parte residuale derivante dalla differenza tra il valore della produzione (V_p) conseguita nell'anno di riferimento ed i consumi (C) riferiti al medesimo tempo ed esprime il fondo di valori in grado di remunerare i diversi fattori della produzione:

$$V_p - C = V_a$$

La seconda prospettiva lo considera, invece, come sommatoria delle retribuzioni di tutti i fattori produttivi (R_{fp}):

$$V_a = \sum R_{fp}$$

specificata in:

remunerazione impiegati	→	stipendi
remunerazione operai	→	salari
remunerazione capitale di locazione	→	affitti passivi
remunerazione capitale di prestito	→	interessi passivi
remunerazione Pubblica Amministrazione	→	imposte e tasse
remunerazione imprenditore	→	profitto

In tal senso è possibile cogliere la ripartizione del valore aggiunto fra i diversi soggetti che hanno preso parte alla produzione e che, dunque, possono rendersi compartecipi del processo decisionario riguardante la distribuzione delle risorse prodotte nell'esercizio.

Cap.IV: Le aziende dell' "Economia di Comunione"

SOMMARIO: 4.1 La mission e la governance nelle aziende EdC; 4.2 Le linee guida per condurre le aziende EdC; 4.3 Accountability e sistemi di misurazione del "valore" in un'azienda EdC; 4.4 Il sistema informativo e la misurazione delle performance nelle aziende EdC; 4.5 L'EdC e le aggregazioni aziendali: il caso del Polo Lionello di Incisa Val D'Arno.

4.1 La mission e la governance nelle aziende EdC

La *mission* delle aziende aderenti al progetto di Economia di Comunione si riflette in un insieme di obiettivi⁵⁰ con la convinzione di contribuire al miglioramento del benessere della collettività e soprattutto di venire incontro alle situazioni di povertà materiale e spirituale più vicine. All'interno di questo vettore di obiettivi, il principale appare essere il raggiungimento di un livello minimo di economicità che garantisce il soddisfacimento dei bisogni ed il rispetto dell'ambiente. Come è possibile notare, dunque, non è la ricerca spasmodica del raggiungimento dell'equilibrio il punto fondamentale della *mission* di tale imprese, nonostante la letteratura aziendale lo consideri come l'aspetto qualificante della gestione. All'attuale stato delle cose, infatti, si sottolineano anche l'importanza e la positività del concetto di disequilibrio e di caos, come fonte di apertura a nuovi orizzonti e sintomo di una fase di transizione non necessariamente breve⁵¹.

La presenza nel progetto di aziende *for profit* e aziende *non profit* ha condotto alcuni autori a definirle aziende "a movente ideale"⁵² in quanto i loro comportamenti, umani ed economici, sono orientati da un substrato etico.

Il secondo elemento consiste nel porre attenzione sia alla produzione, quanto alla distribuzione della ricchezza, per quanto concerne il rispetto dei valori umani più

⁵⁰ Matacena A. (1984), *Impresa e ambiente. Il bilancio "societale"*, p.9, CLUEB, Bologna

⁵¹ "Dal punto di vista del caos – management il "caos" è uno spazio di possibilità di nuova creazione. La complessità non è considerata un problema, bensì una soluzione per tanti problemi che ancora non si conoscono" (Burckart H., *Caos management*, Bureau internazionale di Economia e Lavoro-Globalizzazione e mondo unito, Grottaferrata 4 -6 novembre 2000, p. 5)

⁵² Molteni M. (2009), *Le imprese a movente ideale*, in Bruni L. – Zamagni S., *Dizionario di Economia Civile*, Città Nuova, Roma

elevati⁵³, trasformando l'ambiente di lavoro in un luogo confortevole ed accogliente e sviluppando il rispetto per ogni scala gerarchica attraverso la promozione di una partecipazione attiva alle decisioni che vengono prese.

Il terzo elemento fa riferimento alla libertà di partecipazione degli imprenditori al progetto in particolare, in merito alla distribuzione degli utili in tre parti: una parte per la formazione di "uomini nuovi", che siano in grado di gestire le aziende nel rispetto dei valori fondamentali dell'uomo; una parte per alleviare le situazioni di povertà vicine e lontane, e la terza parte per l'azienda stessa affinché possa svilupparsi e crescere nel tempo. Le scelte in merito a tale ripartizione vengono effettuate, infatti, in relazione alle periodiche esigenze dell'azienda e delle famiglie che in essa lavorano⁵⁴.

Il quarto elemento si fonda sull'impegno serio ad apportare miglioramenti sociali, al di fuori dei confini aziendali, ma anche a promuovere l'occupazione, specialmente per quanto riguarda le categorie protette e disagiate⁵⁵. Tale logica comportamentale deriva da valori profondi, ma la vera consapevolezza, per l'intera azienda, scaturisce dalle relazioni umane⁵⁶ e dotandosi di uno stile di *leadership* e di strumenti manageriali in grado di trasformarla in conoscenza inserita, poi, nell'orientamento strategico di fondo⁵⁷. In questo modo il vettore di obiettivi diventa "eticamente orientato" ed è diretto allo sviluppo integrale dell'impresa, dove la dimensione immanente e quella trascendente diventano entrambe necessarie per rendere l'impresa solida, continuativa e promotrice del bene comune⁵⁸.

Nelle aziende di EdC, inoltre, il processo produttivo non termina con l'erogazione di una determinata prestazione o con l'ottenimento di un determinato prodotto, ma ci si spinge oltre sino al desiderare di rendere felici i propri clienti, che da *partner* per la

⁵³ L'attenzione alla produzione emerge soprattutto nei momenti di crisi, quando il patrimonio di relazioni accumulato nel tempo permette a tali aziende di avere un aiuto insperato dai collaboratori, ma anche dai concorrenti sia in senso morale, ma anche in senso materiale (Molteni, 2009)

⁵⁴ Intervista ad Alberto Ferrucci, in "Città Nuova", n.11 1998, p.39

⁵⁵ Molteni M. (1999), *I problemi di sviluppo delle imprese "a movente ideale"*, in Bruni L. (a cura di) *Economia di Comunione per una cultura economica a più dimensioni*, Città Nuova, Roma

⁵⁶ Gui B. – Sugden R. (2005), *Economics and social interactions. Accounting for interpersonal relations*, Cambridge University Press, Cambridge

⁵⁷ Baldarelli M. G. (2005), *Le aziende eticamente orientate. Mission, governance e accountability*, CLUEB, Bologna

⁵⁸ Zamagni S. (2007), *L'Economia del bene comune*, Città Nuova, Roma

creazione del valore, divengono così con-creatori di valore⁵⁹. La “logica del servizio” che circola all’interno di queste organizzazioni si attua in maniera volontaria e si esplica concretamente in modalità diversissime. Ad esempio, anche se il progetto prevede che 1/3 degli utili debbano essere destinati a sollevare situazioni di povertà, ciò si può realizzare prevedendo che tutti i dipendenti, almeno un’ora al mese, lavorino per gli indigenti, che in questo modo diventano parte attiva e visibile per l’azienda stessa.

Infine, le aziende partecipanti al progetto, costantemente in contatto fra loro, contribuiscono anche allo sviluppo della cosiddetta “*globalizzazione della solidarietà*”, perché prendendo soprattutto in esame le realtà in cui sono inserite, hanno sviluppato o stanno sviluppando un modello di crescita che ben si adatta alle circostanze e situazioni competitive ed ambientali della zona, dando vita a modelli differenti da Paese a Paese, è in grado di adeguarsi allo specifico contesto locale.

Dopo aver dunque esaminato la definizione di *mission* nelle aziende EdC, proseguiamo l’analisi attraverso lo sviluppo delle problematiche relative alla *corporate governance*.

Il modello di *governance* adottato dalle aziende di EdC, al contrario di quello delle aziende tradizionali incentrato sui conflitti, è basato sulla collaborazione tra i vari soggetti interni ed esterni.

Gli aspetti caratterizzanti questo modello sono i seguenti: il primo è l’inserimento di principi etici nella produzione di profitti; il secondo è la ricchezza dell’azienda, che non considerata come un fine a sé, bensì come uno strumento. Ne deriva che il clima sviluppatosi all’interno è un clima di fratellanza, dove la comunicazione è fondamentale tanto all’interno quanto all’esterno e dove le opportunità di crescita, professionale ed umana, sono garantite a qualsiasi livello della scala gerarchica⁶⁰. Pertanto, da quanto appena affermato, emerge che la figura del singolo *manager* lascia spazio ad una corale di *manager*, in cui ognuno ha il suo ruolo attivo ed è coinvolto nella gestione dell’azienda, dove, esistendo una *leadership* che ascolta, promuove e coinvolge ogni persona, riesce a creare nuovi servizi con la collaborazione degli altri, rendendoli partecipi.

⁵⁹ Parolin G. (2002), *La creazione del valore a “più dimensioni”*: nuove prospettive, Seminario su “Creare valore con le persone, creare valore per le persone”, Padova, 4 maggio

⁶⁰ Specht L.B. (1998), *The economy of sharing: there’s non accounting for it*, Convegno internazionale: “International conference on accounting and governance”, Naples, October 23 – 24, pp. 1 -19

Come precedentemente anticipato, le aziende EdC possiedono la capacità di condividere, con coerenza e fiducia, la propria esperienza aziendale anche con altre imprese, con cui interagiscono e stipulando rapporti per riuscire a sopravvivere e svilupparsi, specialmente in occasione di scelte strutturali particolari, come quelle di esternalizzazione della produzione o acquisizione di azienda.

La presenza attiva di persone che “dipendono” per la loro sopravvivenza e il loro sviluppo da quel terzo di utili delle aziende in questione, innesca un meccanismo di coesione, che coinvolge reciprocamente ed in maniera multi direzionale tutti i soggetti interni all’azienda, ovvero, i soci, gli amministratori, i dirigenti, i quadri, il personale, etc... Ciò permette lo sviluppo di un controllo reciproco, non ricorrendo alla logica punitiva, ma all’intento di migliorare insieme le proprie prestazioni ponendo maggiore attenzione all’operare, oltre che di se stessi, anche dell’altro. Tale circuito virtuoso è assai utile anche ai fini dell’apprendimento, della sedimentazione e diffusione della conoscenza⁶¹.

Si potrebbe, dunque, sostenere che la presenza di Codici etici possa facilitare questo processo ma alcuni Autori affermano, dopo aver svolto parecchie indagini sul campo, che i codici rappresentano solo uno tra gli elementi che possono contribuire a sviluppare nell’azienda una “tensione” al miglioramento dal punto di vista etico, non potendo essere considerati esaustivi a tale scopo⁶².

Certamente l’intenzione di realizzare Codici etici è indice di un serio interesse, da parte dell’azienda, di diffondere, al suo interno e verso l’esterno, un certo modo di operare moralmente orientato. Quest’ultimo va, però, reso concreto nel normale operare della gestione, coinvolgendo e motivando le persone, che sono chiamate ad attuare principi ispirati al rispetto dei diritti fondamentali dell’uomo, cosa che, le aziende di EdC, attuano ogni giorno.

Per avere un riscontro empirico di quanto appena affermato, presentiamo, di seguito, i risultati di una ricerca condotta nel 2009, il cui obiettivo è stato quello di esaminare la coerenza tra la *mission* e la *governance* nella gestione aziendale delle imprese italiane aderenti al progetto di Economia di Comunione. Agli intervistati è stato sottoposto un

⁶¹ Quagli A. (1995), *Introduzione allo studio della conoscenza in economia aziendale*, Giuffrè, Milano

⁶² Fisher C. – Lovell A. (2000), *Accountant responses to ethical issues at work*, p. 369, CIMA Publishing, London

questionario⁶³ contenente diversi quesiti, a ciascuno dei quali è stato attribuito un punteggio da 1 a 5 in relazione all'importanza che gli stessi soggetti attribuiscono ai vari aspetti esaminati. Nel 2009, in Italia, erano presenti circa 230 aziende di EdC. Tra queste riportiamo nella Tab.1 quelle che sono state coinvolte nell'indagine.

TABELLA 1 – Distribuzione geografica delle aziende EdC indagate

ZONA GEOGRAFICA	N.AZIENDE CONTATTATE	N.AZIENDE CHE HANNO RISPOSTO	N.AZIENDE CHE HANNO COMPILATO
Bologna	28	15	6
Castelli Romani	3	1	0
Catania	17	8	4
Firenze	24	12	6
Milano	24	10	10
Napoli	6	3	2
Roma	7	1	1
Sardegna	4	1	2
Torino	40	11	7
Trento	15	13	5
TOTALE	168	75	43

Articolando per dimensione le 43 imprese che hanno risposto al questionario è stato evidenziato come il 73% sia rappresentato da aziende micro, con meno di 10 occupati, (31 imprese in totale); le piccole, con meno di 50 dipendenti, sono il 18,60% (8 imprese) e quelle di media dimensione, (con meno di 250 dipendenti) rappresentino il 9%.

Il questionario è stato articolato in domande riguardanti i seguenti aspetti:

- *azienda e lavoro;*
- *azienda, dialogo e comunicazione;*
- *azienda ed etica;*
- *azienda e ambiente;*
- *qualità della vita e della produzione.*

⁶³ I risultati sintetici del questionario sono riportati in Appendice.

Dai risultati ottenuti emerge la tendenza generale verso i punteggi⁶⁴ più elevati (4 e 5), manifestazione del fatto che il livello di coerenza tra *mission* e *governance* è elevato.

Focalizzando l'attenzione sulle diverse tipologie di *stakeholders*, iniziando dal lavoro umano, è emerso come esso sia molto valorizzato ed è garantito da legami e relazioni che si instaurano fra tutti i componenti dell'azienda e ai più diversi livelli della catena gerarchica. Inoltre, il coinvolgimento dei lavoratori è fondato su un rapporto di fiducia che garantisce una piena ed attiva partecipazione alla gestione ed è stato posto grande riguardo all'ambiente di lavoro e alle diverse situazioni di disagio personale e/o familiare dei singoli dipendenti, cui gli imprenditori dedicano molto tempo per l'ascolto.

Per quanto riguarda il rispetto dell'ambiente, si nota come, pur essendoci l'attenzione ad esso, quest'aspetto non sia adeguatamente rendicontato e comunicato all'esterno. Suggestiva e ricca di riflessioni, a tal proposito, appare essere la testimonianza di una di queste aziende intervistate che opera nel settore agricolo-zootecnico, producendo con metodo biologico. I suoi prodotti appaiono essere sì più salubri e con minor impatto ambientale, ma con rese molto minori. Nonostante questa difficoltà nell'ottenere margini rilevanti, essa ha sperimentato più volte come il "socio invisibile" (la Provvidenza) sia intervenuto e abbia suggerito soluzioni a sogni ritenuti irrealizzabili. Questo attualmente potrebbe essere considerato un "utile": rimanere fedeli a questo progetto, creando occupazione in questo settore, suscitando l'interesse nei giovani, rispettando le leggi e soprattutto rimanendo in attivo.

In relazione al rapporto tra etica ed azienda, i risultati dimostrano che sia all'interno quanto all'esterno, le imprese agiscono coinvolgendo fortemente questo aspetto.

Con riferimento all'area relativa all'azienda, qualità della vita e della produzione, è emerso sinteticamente come, di volta in volta, sia necessario trovare il giusto equilibrio tra efficienza e comunione.

Inoltre, ottima risulta essere la valutazione dei rapporti con i clienti e i fornitori notando un loro miglioramento proprio successivamente all'ingresso dell'azienda nel progetto EdC.

⁶⁴ Ai soggetti intervistati è stato chiesto di esprimere il loro parere in merito all'importanza dei suddetti aspetti relativi alla vita d'impresa utilizzando una scala di valori che va da 1 a 5, dove 1=per niente importante; 2=non molto importante; 3=incerto; 4=abbastanza importante; 5=estremamente importante

Infine, la tensione a rendere felici coloro che acquistano i beni e/o servizi si manifesta anche nella produzione degli stessi. Tale orientamento si desume dalla capacità di sapersi “mettere nei panni dell’altro”, ovvero di cercare di capire in profondità le richieste e le diverse esigenze della clientela; ciò comporterebbe, anche, un miglioramento dei rapporti all’interno dell’azienda rendendo la gestione più agevole e i risultati più consapevolmente raggiungibili.

4.2 Le linee guida per condurre le aziende EdC

Dal 1991, momento in cui ebbe origine il progetto di Economia di Comunione, ad oggi, esso si è radicato progressivamente nelle diverse zone del mondo ed è stato costantemente monitorato, dapprima da soli economisti (Bruni, 1999; Bruni – Moramarco, 2000) ed in seguito anche da studiosi di quasi tutte le discipline (Specht, 1998; Cillerai, 2002; Baldarelli, 2003; Argiolas, 2009, Gold, 2010) al fine di imparare a gestire, di volta in volta, le molteplici difficoltà che emergevano dalla pratica aziendale e dal sottostare alle ferree regole della concorrenza e del mercato: ciò ha permesso di trasformarle in occasioni di riflessione per il rilancio delle aziende stesse, cogliendone le novità in divenire, che progressivamente venivano sottolineate. Gli imprenditori pionieri di questo progetto sono stati spinti a farne parte perché animati da un sogno, quello di sollevare situazioni di povertà vicine e lontane per raggiungere la fraternità universale.

Talvolta tutto questo ha portato alla “riorganizzazione” di imprese già esistenti, ma soprattutto alla costituzione di nuove, animate dalle medesime finalità, con l’obiettivo di ottenere anche un profitto⁶⁵, ma si avvertiva, a livello mondiale, la necessità di definire linee di gestione comuni e condivisibili a livello mondiale.

Ed è per questo che, verso la metà degli anni Novanta, venne costituito un organismo di supporto all’EdC, il Bureau Internazionale di Economia e Lavoro, sostituito successivamente dalle Commissioni EdC. Esse agiscono come dei veri e propri “laboratori”, che studiano, di volta in volta, le strategie da suggerire per far procedere il progetto nella maniera più adeguata, sia a livello internazionale, che nazionale, che locale. Da ciò si può desumere come sia più opportuno parlare di un’azienda EdC come un’entità strettamente legata alla realtà spaziale e temporale in cui si sviluppa, anziché come un ideal-tipo di azienda.

La prima difficoltà che si è incontrata nel momento di costituzione delle aziende è stata quella di tradurre l’idea “profetica” iniziale⁶⁶, in modalità di definizione degli obiettivi, di gestione e di rendicontazione/*accountability*.

⁶⁵ Tra queste Ancilla Consulting, azienda di consulenza composta da 48 professionisti a servizio di 270 clienti nelle Filippine, sorta dall’iniziativa di Tita Puangco e del marito che hanno deciso di abbandonare i loro rispettivi lavori per aderire all’invito di Chiara Lubich

⁶⁶ Lubich C. (2001), *Quattro aspetti dell’EdC da sottolineare*, in “Economia di Comunione”, n.14

Questo ha comportato profonde riflessioni, tutt'oggi in corso, badando di tenere sempre in rilievo l'importanza della comunione e della reciprocità a livello intra ed inter-aziendale e, dove possibile, anche al di fuori del progetto.

Per far fronte a queste difficoltà il *Bureau*, precedentemente menzionato, ha impostato e diffuso la prima versione delle Linee Guida⁶⁷ per condurre l'Impresa, che dal 1997 al 2008 hanno orientato la gestione delle aziende EdC⁶⁸.

Dal 2008 sono state predisposte le nuove linee in modo da rendere ancora più evidenti le loro caratteristiche gestionali ed organizzative. Esse si basano sui seguenti punti:

- imprenditori, lavoratori ed impresa;
- il rapporto con i clienti, i fornitori, i finanziatori, la società civile e i soggetti esterni;
- etica;
- qualità della vita e della produzione;
- armonia nell'ambiente di lavoro;
- formazione ed istruzione;
- comunicazione.

Una seconda importante tappa nella storia dell'EdC è stata la predisposizione del Manifesto per un agire economico di comunione nel 1999, in cui coloro che si occupavano del tema, studiosi, imprenditori e studenti, si riconoscono portatori di una cultura nuova, che influenza tutte le discipline economiche. L'applicazione di tali principi è stata parallelamente promossa all'interno delle "Scuole per imprenditori" ed in altre iniziative di formazione, che dal 2001 preparano manager orientandoli ai valori portanti del progetto ed ostruendoli sul corretto utilizzo degli strumenti di governo dell'azienda.

Successivamente si è pensato a come tradurre queste linee in orientamenti per la consulenza ed un tentativo interessante appare essere il metodo *RainbowScore*⁶⁹, la cui trattazione si svilupperà nei paragrafi successivi.

⁶⁷ Sulle linee guida si veda il sito: www.edc-online.org

⁶⁸ Pelligra – Ferrucci (2004), p.212

Dal 2000 in poi, in particolare, si è diretti a creare una cultura nuova anche in relazione al rapporto azienda, globalizzazione e sostenibilità, affermando con forza che la cultura aziendale può modificare quella antropologica ed, in questo modo, fornire le basi ai governi per una via alternativa di sviluppo (Catturi, 2004).

Infine, per rendere più visibile l'esperienza imprenditoriale delle aziende EdC sono sorti i Poli Industriali, prima in Brasile e successivamente diffusisi in diverse parti del mondo, cioè: Italia (Loppiano)⁷⁰, Argentina, Belgio, Portogallo e USA.

⁶⁹ E' un approccio complementare allo standard ISA2000, che individua sette campi di analisi, indicati ognuno di essi con un colore dell'arcobaleno.

⁷⁰ Del Polo Industriale italiano Lionello di Incisa Val D'Arno (Loppiano, FI) si discuterà nell'ultimo paragrafo della tesi

4.3 Accountability e sistemi di misurazione del “valore” in un’azienda EdC

In questo paragrafo si vogliono analizzare le implicazioni e le novità del processo di *accountability*⁷¹ nelle aziende di EdC, fortemente influenzato dai seguenti presupposti:

- 1) la presenza, nelle stesse, di una componente sociale ed etica di base, che rende maggiormente efficace la comunicazione delle risultanze all’esterno⁷²;
- 2) l’elevata qualità delle relazioni, che rende un processo di *accountability* bi-direzionale e partecipativo;
- 3) la tipologia di comportamento aziendale è, condiviso alla base, grazie alle linee guida per condurre l’impresa EdC.

Da quanto emerso, dunque, appare necessario impostare un modello di comunicazione della responsabilità economica, sociale ed etica coerente con la *mission* e la *governance* individuate⁷³.

Il processo di formazione del bilancio d’esercizio può essere analizzato seguendo diverse prospettive:

- I) dare risalto, per esempio, agli aspetti sociali ponendo in essere una contabilizzazione appropriata delle grandezze ad essi relative, predisposte per atti di “scambio”, motivati dalla solidarietà;
- II) far emergere le risorse immateriali attraverso l’inserimento di “variazioni” nel prospetto obbligatorio di bilancio formando, così, una sorta di bilancio ad hoc che, comunque, è parte integrante dell’*accountability* dell’azienda;
- III) valutare le poste di stato patrimoniale recuperando, nella valutazione sistemica, lo spazio per inserire gli aspetti economici, sociali ed etici.

⁷¹ In Italia Maticena scrive dell’*accountability* come qualcosa che esprime la responsabilità informativa dell’azienda medesima in cui si sostanzia quel sistema di comunicazioni, interne ed esterne, che nella trasparenza e nel controllo d’esito trovano la loro piena conformazione...(Maticena, 2005, p.146). Rusconi aggiunge che “...si può intendere l’*accountability* come il dovere e la responsabilità di spiegare, giustificare, a chi ne ha diritto, che cosa si sta facendo per rispettare gli impegni presi con gli interlocutori, sia sul piano economico-reddituale...sia da altri punti di vista” (Rusconi, 2002)

⁷² Beu – Buckley, 2001, p.62

⁷³ Vigano, 1993, p.481

Con riferimento alla prima delle suddette fasi, l'azienda considera l'aiuto al "povero" non come uno strumento per migliorare la propria immagine versando una quota *una tantum*, bensì come un vero e proprio investimento avente natura di costo pluriennale,, anche se tale decisione viene chiaramente presa in base alla situazione economica e finanziaria contingente, verificata in ogni esercizio. Il problema della rappresentazione in bilancio di questo fenomeno potrebbe essere risolto creando riserve facoltative apposite, che possono essere definite "di solidarietà", ed iscrivendo fra le poste dell'attivo di stato patrimoniale gli investimenti pluriennali con la denominazione di "Progetti pluriennali di formazione" per la parte di reddito devoluta alla formazione e "Contributi pluriennali di solidarietà" per la parte di reddito devoluta a situazioni di indigenza vicine e lontane. Di conseguenza, nel conto economico, si imputeranno le quote annuali degli investimenti pluriennali in conformità agli obblighi di legge e ai principi contabili nazionali ed internazionali (IFRS). È possibile vedere concretamente la rappresentazione contabile⁷⁴:

AL MOMENTO DELLA DISTRIBUZIONE DEGLI UTILI

VE -	VE +
Utile d'esercizio (al netto della remunerazione ai soci e della remunerazione degli amministratori) 120	Riserva legale 40 Riserve facoltative (di solidarietà) 80
VF +	VF -

Nel caso in esame, la suddivisione dell'utile in tre parti è rappresentata dalla riserva legale, dalla destinazione alla formazione di persone capaci di gestire l'azienda secondo principi etici e in parte per progetti di solidarietà.

VERSAMENTO IMPORTO PER I PROGETTI DI SOLIDARIETA' E FORMAZIONE

VE -	VE +
...	
Progetti pluriennali di solidarietà 40	
Progetti Pluriennali di formazione 40	
VF +	VF -
	Banca c/c 80

⁷⁴ Marchi, 2002, p.17

STATO PATRIMONIALE

D	A
...	A)...
B)...	Riserva legale 40
7) (altre) Progetti pluriennali di solidarietà 40	Riserve facoltative (di solidarietà) 80
Progetti pluriennali di formazione 40	

FASE DELL'IMPUTAZIONE ALL'ESERCIZIO DELLA QUOTA DI COMPETENZA DEI
PROGETTI PLURIENNALI DI SOLIDARIETA' E FORMAZIONE SUPPONENDO UNA DURATA
DI 4 ANNI PER CIASCUN PROGETTO

VE -	VE +
Quota d'esercizio progetto pluriennale di solidarietà 10	Progetti pluriennali di solidarietà 10
+ costi d'esercizio	-costi pluriennali
Quota d'esercizio progetto pluriennale di formazione 10	Progetti pluriennali di formazione 10
VF +	VF -

Una metodologia alternativa alla precedente consiste nell'evidenziare questo impegno nei conti d'ordine⁷⁵, come segue:

STATO PATRIMONIALE

D	A
Istituzione c/impegni 80	Fondi da erogare 80

I conti d'ordine individuati si riducono in corrispondenza dell'erogazione dei fondi, per cui si ritorna alla fattispecie di cui sopra, sia nel momento dell'uscita di denaro per il concreto sostegno alla formazione e alla solidarietà, che nell'imputazione delle quote di competenza.

⁷⁵ Tale metodologia di contabilizzazione è tratta da: Cillerai L., *L'impresa nell'economia di comunione: comunità di persone, risorse immateriali ed impatto sulle performance aziendali*, in Bruni – Crivelli (2004), p.110

Nell'individuare un modello di *accountability* per le aziende EdC, gli schemi tradizionali sono un po' limitati, perché non riescono a comprendere tutti gli aspetti, da ciò un bilancio a più dimensioni, in cui quella economica, finanziaria e patrimoniale, sociale ed etica vengono messe in relazione al complesso degli strumenti utilizzati, indipendentemente dalla loro origine.

Si riporta, di seguito, un primo modello così come è stato pensato originariamente.

Bilancio EdC – il Conto Economico

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO

	Quota a bilancio	Quota EdC ⁷⁶	
RICAVI	100		
(di cui maggiori ricavi non previsti)		10	A
COSTI			
Costi del personale	40		
(di cui per Formazione Uomini Nuovi)		2	B
Totale Altri costi	10		
(di cui minori costi non previsti)		5	C
(di cui maggiori costi per solidarietà locale)		2	D
Ammortamenti e accantonamenti	15	15	E
Costi finanziari	5		
Utile pre -imposte	30		
Imposte	9		
Utile netto	21		
Dividendo	16		
(di cui dato ad EdC)		10	F
A riserve	5	5	G

⁷⁶ Rivista Economia di Comunione, 2003, n.19, p.8

BILANCIO EDC⁷⁷

Provvidenza A + C	15
Autofinanziamento E + G	20
Formazione di Uomini Nuovi B + 50% di F	7
Poveri D + 50% di F	7

In merito all'informazione di carattere sociale, non si può parlare solo di contabilità sociale e di bilancio sociale, ambientale e di sostenibilità, ma si dovrebbe fare quel salto di qualità che esterni il grado di coesione etica che caratterizza l'intera gestione aziendale. Il bilancio sociale, come strumento di valutazione dell'apporto sociale dell'azienda, si auspica che venga utilizzato nelle imprese EdC, opportunamente integrato con le informazioni circa la destinazione dei 2/3 degli utili che non vanno all'azienda, evidenziando le scelte che di volta in volta vengono effettuate.

Il discorso sulla misurazione dell'efficacia etica è accattivante, ma va tarato sulla tipologia delle aziende EdC che fanno emergere necessariamente questo aspetto, sia all'interno dell'azienda con riferimento alle modalità di controllo, ma anche all'esterno della stessa, attraverso una "rendicontazione etica" adeguata. Le informazioni di tipo etico sono soprattutto descrittive, in cui ci si sofferma nella descrizioni che hanno creato difficoltà di coerenza di valori etici in azienda e su come sono state risolte attraverso una presentazione descrittiva sintetica, non essendo agevolmente possibile individuare, in questi casi, degli indicatori quantitativi. Gli indicatori di efficacia etica in un'azienda EdC devono, poi, essere pensati in funzione del "sacrificio" profuso dall'azienda e dei "benefici" ottenuti dagli stessi soggetti beneficiari.

Infine, per le erogazioni liberali e/o di collettività, nelle aziende oggetto di attenzione, questo diventa prioritario per rendere possibile lo svolgimento dell'attività da parte di tutti i soggetti e rende agevolata la ripartizione in tutte le altre aree non specificatamente

⁷⁷ Tale prospetto ha avuto origine durante un convegno in Portogallo di studiosi ed imprenditori; è stato pubblicato su "Economia di Comunione", n.19, 2003, p.17

sociali, partendo dall'aiuto agli indigenti e calcolando tutte le altre remunerazioni di conseguenza.

Dunque, sintetizzando con uno schema le novità dell'EdC sia negli strumenti di *accountability* tradizionali che nei nuovi emerge quanto segue:

LE NOVITA' NELLE AZIENDE EDC
<ol style="list-style-type: none">1- Nuova <i>mission</i> e nuova <i>governance</i>, secondo le linee guida per condurre un'impresa, che sono tuttavia in corso di revisione;2- Rendicontazione dei circuiti non ancora abbastanza considerati, come quelli relazionali e familiari;3- Il ruolo attivo degli indigenti;4- La fraternità espressa attraverso una rendicontazione non per gli <i>stakeholder</i> ma insieme agli <i>stakeholder</i>, pur mantenendo la propria identità di azienda;5- La contabilizzazione delle quote di solidarietà, non soltanto come sintesi del lavoro, ma come grandezza che si forma durante lo svolgimento dell'attività.

4.4 Il sistema informativo e la misurazione delle performance nelle aziende EdC

Il processo di misurazione e comunicazione esterna delle performance alimenta il capitale relazionale di un'organizzazione, in quanto rivolgendosi a “pubblici variegati” e alimentando in loro un interesse, ne sostiene la partecipazione. Di conseguenza, esso, soprattutto nella sua parte e forma non obbligatoria, ha senso quando la sua struttura da un lato è più vicina alle esigenze dei diversi tipi di interlocutori e dall'altro esprime la specificità dell'organizzazione. In questa logica anche la forma di rendicontazione, normata per garantire la tutela dei terzi e l'equa e corretta fiscalità, nonché gli obiettivi e gli strumenti ad essa inerenti, consentono diversi gradi di discrezione alla proprietà e ai gestori dell'azienda. Il sistema informativo, dunque, può essere graduato, modulato e progettato per supportare la crescita delle relazioni umane e collocarsi come “*medium*” fra la strategia e la sua concreta realizzazione.

Inoltre, così inteso il sistema informativo garantisce la circolarità fra strategia e azioni, la loro interdipendenza e necessaria coerenza, costituendo un vero e proprio “sistema di navigazione” utile a mantenere l'organizzazione sulla rotta desiderata. La semplicità logica di tale processo trova, nella realtà, alcuni elementi di complessità: i linguaggi, le forme di rappresentazione o meglio di *reporting*, dei soggetti (destinatari delle informazioni interni/esterni), della comparabilità dei dati rispetto all'unicità dell'esperienza aziendale. Infatti, *mission*, *governance* e *accountability* si differenziano per linguaggi adottati: la *mission* è tradotta in strategia grazie ad un linguaggio narrativo; la rendicontazione, e più ancora la misurazione, adotta il linguaggio contabile e statistico; infine, la gestione è dominata da un linguaggio processuale.

Riprendendo il metodo *Rainbowscore*®, vediamo come esso si inserisce bene in questo contesto utilizzando in parte strumenti contabili, in parte modalità descrittive e di analisi quantitativa per evidenziare le componenti del valore aggiunto che, nel bilancio economico tradizionale non trovano un posto esplicito. È un percorso metaforicamente “colorato”, come si desume dal nome stesso, che facendo riferimento a sette dimensioni, considera la strategia, gli obiettivi e i risultati organizzativi, quali oggetti di analisi, rendicontazione e comunicazione.

Il primo aspetto, il rosso, considera il Capitale economico, e aggrega i temi di carattere economico-finanziario, i cui risultati esprimono un giudizio sulla salute

dell'organizzazione e sulle sue possibilità di equilibrio futuro. Include i dati relativi alla creazione e conservazione dei posti di lavoro, così come alle modalità di soddisfazione e gratificazione delle diverse esigenze dei lavoratori, sia monetarie che non. Nelle imprese che danno valore alle dimensioni sociali, civili e relazionali, come nelle aziende EdC, in genere un elemento di analisi caratterizzante è la diffusione della “cultura del dono”, mediante le più varie forme di solidarietà interna ed esterna attraverso cui si manifesta.

Un secondo aspetto, l'arancio, fa riferimento al Capitale relazionale, ovvero al prodotto delle relazioni con tutti i soggetti interni ed esterni che con l'impresa interagiscono per diversi motivi: produttivi, come clienti, fornitori, aziende partner, lavoratori; istituzionali, come associazioni di categoria, Pubblica Amministrazione, società civile; sociali, come le associazioni e la comunità locale. Si tratta del tessuto fiduciario che sostiene crescita, sviluppo, stima e reputazione dell'organizzazione.

La terza dimensione, il giallo, è rappresentata da Cultura ed etica aziendale, come insieme tacito o esplicito di valori e approcci che guidano scelte e comportamenti, consentono di fare discriminazioni, assumere posizioni consapevoli, affrontare sfide e dilemmi.

La quarta dimensione, il verde, considera la qualità socio-ambientale come qualità nella relazione tra le persone e l'ambiente sociale e naturale in cui l'azienda è inserita, includendo temi delicati come quello attinente al clima dell'ambiente di lavoro e quello urgente dell'ecologia.

Il quinto aspetto, l'azzurro, è il Capitale umano, indubbiamente uno dei più rilevanti per il successo aziendale. La forma in cui opera l'organizzazione, la sua dimensione infrastrutturale, i processi, le modalità di funzionamento, le dinamiche strutturali, esigono una intenzionalità esplicita ed agita anche nelle piccole dimensioni: la descrizione dei processi organizzativi, il superamento della spontanea informale presa in carico per una responsabilizzazione, la condivisione di processi decisionali e di valutazione sono alcune tappe di investimento, indicatori del livello di sviluppo consapevole dell'organizzazione.

Il sesto aspetto, l'indaco, è il Capitale intellettuale, che comprende le conoscenze, il *know-how* delle persone che operano nelle imprese e la loro capacità di innovarsi, crescere, sviluppare talenti e risorse.

Infine, la settima dimensione, il violetto, considera la comunicazione, interna ed esterna. L'approfondimento di ciascuno di questi aspetti costituisce, nell'esperienza recente, una interessante occasione per condividere e comunicare la complessità del valore prodotto dall'impresa, ovviamente strutturando il sistema informativo in maniera articolata, così da affiancare ai tradizionali metodi di misurazione contabile analitica e generale, indicatori statistici quantitativi e qualitativi che sorgono dall'ascolto e dall'osservazione di questo tessuto di relazioni, di storie tra le persone.

Un primo strumento che segnala il valore relazionale di cui un'organizzazione è intrisa è l'impegno personale di ciascun membro nel sapersi mettere in gioco "per" e "dentro" l'organizzazione stessa: per garantire la produzione di beni comuni, a ciascun componente, è richiesto un patto, di stile e di atteggiamento, che superi la dimensione individuale e assuma una valenza comunitaria, un coinvolgimento totale, un passaggio dagli altri al noi. Per arrivare a questo punto, sono necessarie delle tappe di accoglienza della propria alterità e specificità, per poi scoprire quelle altrui come orizzonte e luogo della stessa autorealizzazione nella relazione con l'altro. L'impegno nell'organizzazione diviene, così, personale e comunitario, richiede momenti di rinnovo e verifica, di revisione e rinforzo, perché gli obiettivi verso cui tende siano sempre condivisi e significativi.

Un altro interessante strumento per organizzazioni improntate alla relazionalità e partecipazione è quello della condivisione delle esperienze. È attraverso la narrazione, che le diverse esperienze possono costituire occasioni di riflessione, apprendimento, elaborazione. La condivisione giustifica e sostiene iniziative di supporto reciproco, di sostegno operativo, come di circolazione e messa in comune di informazioni e conoscenze. Ecco, allora, che i numeri, gli indicatori, le statistiche assumono un significato pieno e non, come spesso avviene, mero carattere sanzionatorio e di incentivazione.

La condivisione delle esperienze si lega strettamente alla costruzione di significato, tema cruciale nelle aziende a movente ideale: il valore dell'esperienza personale e collettiva si confronta con le radici culturali dell'organizzazione, ne esprime coerenza o discrepanza e, in questo orizzonte, assume la profondità di significato, diventa replicabile, si trasforma in buona prassi, *good practice*. Per le aziende orientate al progetto EdC l'utilizzo dello strumento della condivisione e narrazione si pone

indubbiamente come vettore per la crescita della comunione interna all'impresa, ma soprattutto per il raggiungimento degli obiettivi, oltreché di sviluppo e qualificazione del *know-how* e dell'innovazione.

Un altro importante dispositivo che sostiene lo sviluppo della progettualità organizzativa con quella personale è il colloquio, quale strumento di ascolto interno e partecipazione responsabile che dà spazio alle diverse opinioni, idee, proposte, ma anche criticità, dubbi, perplessità, proteste, e si fa spazio per la diversità ed unicità della persona che dell'organizzazione pretende il bene ed il miglioramento⁷⁸.

In questo contesto si sperimenta la possibilità di essere fautori della propria vita professionale e del proprio futuro all'interno dell'organizzazione, coerentemente con le esperienze passate e le aspettative future, ma anche fuori di essa, qualora gli obiettivi aziendali, specialmente quelli relazionali ed immateriali, divengano incompatibili⁷⁹.

L'attivazione e l'utilizzo sistematico di strumenti narrativi e ad alto tasso di relazionalità integrati e a supporto del sistema informativo portano alla considerazione dell'organizzazione come una realtà "condizionabile", ovvero come un sistema il cui valore complessivo è condizionato dal valore delle singole persone che lo compongono. Tale ambiente diviene un contesto comunicativo in cui la conoscenza è un processo generativo e non di possesso; da qui il valore di superare la diffusa tendenza a settorializzare le informazioni ed i possibili opportunisti, per dare vita a processi comunicativi autentici, nella sfida di un percorso che vada a creare e comunicare un valore complesso e multidimensionale.

Il sistema informativo, quando assume una logica partecipativa e si inserisce pienamente nella strategia comunicativa ed unitiva dell'organizzazione, permette una più profonda condivisione del significato e degli obiettivi aziendali, ripensando il processo democratico delle organizzazioni, che diventano meno gerarchiche e più reticolari. Come dire che "dove andare" (la strategia) ha a che fare con "chi siamo" (identità): ma "chi siamo" è frutto di un processo relazionale interno con altri soggetti (non solo gli *stakeholder*). In questa direzione è possibile attuare l'esigenza, tanto affermata dall'economia civile, di collocare le persone al centro di ogni strategia, conoscendole, comprendendole, apprezzandole, responsabilizzandole e sostenendone la

⁷⁸ Bruni – Smerilli (2006)

⁷⁹ Radatz (2004)

crescita personale e professionale, ed improntare le loro relazioni alla mutualità ed alla reciprocità, alla fiducia e all'accoglienza. Da questo passo può nascere una solida e vera comunità aziendale, in cui le diverse prassi gestionali adottate (dallo stile di decisione a quello di formazione, dalle modalità di reperimento e selezione del management e del personale alla ristrutturazione dei percorsi di carriera) diventino strumenti di affiatamento, di comune costruzione e ricerca del valore.

4.5 L'EdC e le aggregazioni aziendali: il caso del Polo Lionello di Incisa Val D'Arno

In questo paragrafo si vuole analizzare il ruolo dell'azienda all'interno delle aggregazioni aziendali⁸⁰ denominate "Poli Industriali" del Progetto di Economia di Comunione nella libertà ed illustrare, in particolare, il processo che ha portato alla costituzione del Polo Lionello Bonfanti di Incisa Val D'Arno, nei pressi di Loppiano (FI), la cittadella internazionale del Movimento dei Focolari, conducendoci a chiedersi se questa tipologia di unioni aziendali possa costituire un "nuovo modello" imprenditoriale.

Attualmente i Poli imprenditoriali di Economia di Comunione nel mondo sono nove.

Sei sono costituiti: Polo Spartaco (Brasile - Vargem Grande Paulista), Polo Lionello (Italia - Loppiano), Polo Solidaridad (Argentina - O'Higgins), Polo Ginetta (Brasile - Igarassu - Recife), Polo Mariapoli Faro (Croazia - Krizevci), Polo Belgio (Belgio). Tre sono in fase di realizzazione: Polo Francois Neveux (Brasile - Benevides - PA), Polo Filippine (Filippine), Polo Ottmaring (Germania). Una loro peculiarità è sorgere nei pressi delle cittadelle del Movimento dei Focolari, a completamento di quello che mira ad essere un "bozzetto" di una società improntata alla fraternità.

Le aziende che ne fanno parte dimostrano un'elevata propensione all'innovazione tecnologica e spesso sono inserite in un circuito competitivo internazionale. Si crea quel "capitalismo delle relazioni", che in passato si basava sui canali informali, e che innesca un processo imitativo e di miglioramento dell'Economia Civile nel suo complesso. Da ciò ne consegue il progressivo superamento della dicotomia tra le relazioni competitive e relazioni cooperative⁸¹, lasciando spazio anche a quelle che non rientrano puramente

⁸⁰ Riportiamo, di seguito, alcune definizioni di aggregazione aziendale: "Ogni forma di collaborazione economica, volontaria o obbligatoria, duratura" (Galassi, 1969, p.171); "Il concetto di aggregazione aziendale..., designa una categoria molto ampia, qualificata in via di prima approssimazione dall'esistenza, fra unità economiche distinte, di particolari relazioni destinate ad avere carattere durevole nel tempo e suscettibile di influenzare in modo rilevante la gestione e l'organizzazione delle stesse unità" (Lai, 1991, p.17)

⁸¹ "L'azienda vuole migliori condizioni operative per promuovere fattori di sviluppo ed arrestare forze negative, ... per favorire il proprio equilibrio economico non contingente..." (Passaporti, 1986, p.43)

nel mercato competitivo⁸², come i circuiti della famiglia, del volontariato e delle relazioni personali. Inoltre, le relazioni aziendali diventano sempre più necessarie non soltanto per motivi economici ma rispondono progressivamente a quell'esigenza dell'azienda di incrementare anche il benessere della collettività e di migliorare la qualità della vita, nell'ottica della sostenibilità.

Come ulteriore aspetto, emerge una stretta relazione tra mondo *profit* e *non profit*, perché la solidarietà e la cooperazione internazionale richiedono forme di gestione a cui le aziende *for profit* non sempre sono in grado di rispondere singolarmente in modo appropriato. Dunque, i poli EdC non sorgono solo per ragioni economiche, di concentrazione, efficienza produttiva ed elasticità, ma per essere segno visibile di un modo diverso di fare economia, attraverso la "Cultura del Dare" prima, e la fraternità e comunione dopo. Appare chiarificatrice, a tal proposito, la testimonianza di un imprenditore del progetto EdC che afferma: *"A noi imprenditori è chiesto di operare concretamente nelle nostre aziende e nei rapporti con le altre aziende del progetto per dimostrare che è davvero possibile declinare la comunione anche in economia... Nostro compito è però anche quello di contribuire con professionalità e risorse, assieme ai suoi ormai tremila azionisti, a costruire il Polo Lionello... affinché diventi, come in Brasile, un "tempio laico" di questa cultura"*.

I poli EdC, inoltre, non si costituiscono come "centri di potere", anche perché la dimensione e l'incidenza sul sistema economico generale è limitata, anche se essi attirano l'attenzione da parte dei Governi per la qualità delle relazioni che riescono ad attivare all'interno e all'esterno degli stessi. Nei poli la validità delle interdipendenze e l'autonomia delle singole unità⁸³ vengono espresse al massimo livello, in quanto la libertà dei singoli si palesa nell'espressione della creatività individuale, che tende a superare la decisione autonoma aziendale, garantendo un processo partecipativo e di comunione di intenti di tutte le aziende del polo. Questo processo, se letto da un punto di vista della proprietà e degli assetti di potere, non corrisponde né ad un'aggregazione formale⁸⁴, in cui il rischio è del gigantismo e può comportare la perdita dei requisiti di

⁸² Zappa, infatti, afferma: "... forse non mai come nei nostri giorni i fattori sociali e politici condizionano l'azione delle forze economiche e ne risentono la vigorosa reazione" (Zappa, 1956, p.326)

⁸³ Lorenzoni (1990), p.124

⁸⁴ Passaporti (1986), p.43

aziendalità delle partecipanti e dello stesso gruppo, né ad un'aggregazione informale dove si rischia che l'aziendalità non esista, per la precarietà degli accordi o per l'eccessiva ingerenza nella gestione delle singole aziende da parte di quella dominante, che nei poli EdC non è presente o meglio si configura come impresa-guida "immateriale". Quest'ultima si realizza in una visione dell'imprenditorialità più elevata, offrendo un apporto fattivo al miglioramento del benessere della collettività vicina, attraverso la creazione di nuovi posti di lavoro, e lontana, attraverso il sostegno a situazioni di povertà, o per creare là posti di lavoro alimentando il microcredito o altre attività in loco. I poli, dunque, per le loro caratteristiche possono rappresentare uno dei contributi, in termini di aziende, a un nuovo sviluppo della *we-rationality*, ovvero allo sviluppo del capitale sociale⁸⁵, nonché una "terza via", rispetto alle aggregazioni formali ed informali, apparendo come un'unica azienda, ma essendo in realtà costituiti da una molteplicità di aziende, ciascuna con una ben precisa individualità.

⁸⁵ Rappresenta un tentativo recente di superamento del concetto di razionalità prevalente: è infatti la azionalità del noi, come dice il suo nome, ed è stata proposta da alcuni autori, come il filosofo Hollis e l'economista Robert Sudgen. Tale teoria consiste nello sviluppare una concezione della razionalità dove, l'attore economico, nel decidere deve pensare "questa azione è la mia parte di una nostra azione che ha buone conseguenze per noi". La proposta di Hollis consiste nel ripensare la natura stessa di razionalità, in modo che la fiducia abbia un senso, data una diversa idea di ragione che non distrugga ma coltivi la socialità. Con la *we-rationality*, secondo Hollis, si riescono a comprendere comportamenti relazionali che restano misteriosi per la razionalità individualista, come ad esempio la fiducia e la reciprocità. Per Hollis, la fiducia è una relazione di reciprocità, da non confondere con la semplice cooperazione interessata, e in tale ottica diventa razionale restituire fiducia anche quando tale comportamento sarebbe contrario al proprio interesse personale. Nella *we-rationality*, il rapporto nel gruppo, deve essere inteso come una relazione costitutiva tra persone che restano distinte (team membership). Posto che con tale teoria si superi l'individualismo, ci si è chiesto se la *we-rationality* vada o meno al di là della strumentalità. In questo senso ha lavorato Sudgen, sottolineando che: agisce guidata da una razionalità strumentale la persona che valuta le azioni in termini di buoni risultati prodotti da quella azione; quindi anche chi agisce nella *we-rationality* lo fa strumentalmente. La persona che invece è mossa da una *we-rationality*, non strumentale, secondo Sudgen, valuta le azioni come parti di un tutto costituito dalle azioni di tutti i membri del team, e quindi una azione è razionale nella misura in cui è parte di un insieme di azioni che complessivamente causano buoni risultati. Secondo Sudgen entra in gioco il senso di appartenenza, di amore per un gruppo, ed è in questo modo che giustifica certe azioni, ritenute irrazionali dalla individualista e strumentale dell'*homo oeconomicus*.



Con riferimento al polo Lionello Bonfanti⁸⁶ di Incisa Val d'Arno, inaugurato nel 2006, è possibile affermare che esso è nato grazie alla partecipazione al capitale sociale della società di gestione e coordinamento del polo stesso, la E. di C. S.p.A., da parte di tutti,

indipendentemente dal livello di reddito.

È un polo imprenditoriale che ospita negozi⁸⁷, laboratori, aziende di produzione e di servizi, studi professionali di consulenza e formazione: attualmente oltre 20 imprese di vari settori. La struttura, di recentissima costruzione, si distribuisce su un'area che va dai 7.400 mq agli 11.400 mq e offre spazi per eventi di varia tipologia. E' il primo polo europeo e punto di convergenza per oltre 200 aziende italiane che aderiscono al progetto di Economia di Comunione, un progetto di economia civile che ha come obiettivo di contribuire a realizzare, a livello mondiale, una società più equa, senza più indigenti.

La *mission* del polo industriale si può sintetizzare nel modo seguente: “*Lo scopo del Polo è essere testimonianza concreta e visibile del progetto di Economia di Comunione in Italia. Oltre alle aziende che vi si insedieranno, il polo collega quelle aziende che ad esso si rifanno o che vi si orientano*”. Dal punto di vista della *governance* si vuole stimolare il dialogo intra-aziendale e con le istituzioni, che rappresenta l'elemento più importante alla base della comunione ed utile per prevenire le crisi aziendali.

⁸⁶ Originario di Parma visse con intensità il difficile periodo della seconda guerra mondiale. Laureatosi fu il più giovane pretore d'Italia. Ricoprì poi l'incarico di magistrato. Aderì alla spiritualità del Movimento dei Focolari e per 15 anni visse a Loppiano ricoprendo l'incarico di corresponsabile per il suo sviluppo. Nel 2006, a venti anni dalla sua scomparsa, si è intitolato a lui il Polo con riconoscenza per il suo impegno per la crescita di Loppiano e del territorio del Valdarno.

⁸⁷ A Loppiano c'è un'importante attività nell'ambito della lavorazione artistica della ceramica, il centro AVE; l'azienda “AZUR” nel settore dell'infanzia, che annovera una grande varietà di prodotti di alta qualità, frutto di una accurata ricerca e nella quale lavorano oltre 100 persone; nell'ambito della cultura, poi, si annovera la presenza dell'università SOPHIA, inaugurata nel dicembre 2008.

Quest'attività è promossa e coordinata dall'E. di C. S.p.A. che svolge, tra le altre, anche le seguenti attività:

- mantenimento e adeguamento della struttura in base alle esigenze delle aziende in un rapporto economico costi/benefici;
- gestione dell'immobile che sia di aiuto alle aziende insediate;
- promozione del progetto Polo in sinergia con le aziende del Polo, la cittadella di Loppiano e le zone italiane attraverso le Commissioni EdC;
- gestione aziendale con profitto, anche attraverso lo sviluppo di attività proprie: agenzia formativa e convegnistica;
- ricerca, in un progetto strategico, delle aziende di EdC già presenti o di nuovo insediamento.

L'auspicio di molti imprenditori che operano all'interno del polo è quello di potersi confrontare, condividere ed entrare in una relazione quotidiana con tutti gli altri, partendo non da principi utilitaristici, ma da una sfida molto più grande: quella di creare una comunione fra tutti, di riuscire a diventare una comunità di persone che non si chiude, si apre sul territorio "contaminando", in un certo senso, con la "cultura del dare".

4.6 Considerazioni conclusive

L'innovativo agire economico presentato dall' Economia di Comunione coinvolge imprenditori, lavoratori, dirigenti, consumatori, risparmiatori, cittadini, studiosi, operatori economici; lanciato da Chiara Lubich nel Maggio del 1991 a San Paolo in Brasile, si spende per la promozione e la costruzione di una società umana dove, ad imitazione della prima comunità di Gerusalemme, “*nessuno tra loro è indigente*”.

Le imprese rappresentano l'asse portante del progetto. Queste si impegnano liberamente a mettere in comunione i profitti secondo tre scopi e con pari attenzione:

- *sostenere*, attraverso progetti condivisi basati sulla reciprocità, la sussidiarietà e la comunione, lo sviluppo di persone e di comunità che si trovano in situazioni di indigenza;
- *diffondere* la cultura del dare e della reciprocità, pre-condizione dello sviluppo integrale e di una economia e società fraterna e solidale;
- *sviluppare* l'impresa, creando posti di lavoro e ricchezza, orientando l'intera vita intra ed extra aziendale verso il bene comune.

Non si tratta, dunque, solo di ripartire gli utili in tre: questa è una conseguenza. Si tratta di avere un altro stile di vita, che si vede soprattutto nei rapporti con le persone, nella gestione delle cose materiali, nello spendersi in un costante atteggiamento di *cultura del dare*. L'azienda dovrebbe essere intesa come “*bene sociale*”, non come qualcosa di personale, attenta *all'altro*. Gli imprenditori EdC, generalmente facenti parte del movimento dei focolari, cercano di ispirarsi all' *Ideale* proposto da Chiara, condividendone lo spirito e cercando di esservi sempre fedeli, sia che si trovino al lavoro o in famiglia o in ambito sociale ecc.

L'EdC, dunque, nasce da una spiritualità di comunione, ed è espressione del carisma dell'unità nella vita civile che sa coniugare efficienza e fraternità, puntando sulla forza della cultura e della spiritualità per cambiare i comportamenti economici e non considerando i poveri come un problema, bensì come una risorsa preziosa per il Bene Comune.

Conclusioni

“L’interesse più alto è quello di tutti!”

L’osservazione della realtà odierna evidenzia come le imprese si stiano sempre più rapportando allo scenario mondiale in un’ottica che tenda non solo a creare valore per le imprese stesse, ma che cerchi di costruire un percorso favorevole allo sviluppo di una forte attenzione verso le questioni sociali. La missione dell’impresa, per tanto, non è solo servire gli interessi degli azionisti bensì interagire, nel perseguimento dei propri obiettivi, con tutti gli attori coinvolti direttamente o indirettamente nell’attività produttiva.

Si tratta di porre al centro dell’agire l’uomo, il benessere della persona e dell’ambiente in cui vive e quindi l’impresa sociale è solamente uno strumento, valido ed adeguato solo se volto a produrre ricchezza per tutto il genere umano.

La tesi in oggetto ha focalizzato l’attenzione sul tema della Responsabilità Sociale d’Impresa, intesa come strategia per la riuscita economica di un’azienda attenta al rispetto dei principi sociali, etici ed ambientali, per poi giungere al riconoscimento di un nuovo agire economico, che ben si spinge al di là della semplice soddisfazione delle suddette attese manifestate dai diversi *stakeholder* e che ha assunto piena forma nel progetto di “Economia di Comunione”, improntato alla diffusione della “cultura del dare e della gratuità”, nato dal carisma speciale di Chiara Lubich, fondatrice del Movimento dei Focolari.

Al fine di approfondire la tematica introdotta, all’interno del primo capitolo viene analizzato il concetto di responsabilità sociale d’impresa elaborato dalla Commissione Europea nel Libro Verde, che si propone di lanciare un ampio dibattito sui modi nei quali l’UE potrebbe promuovere la RSI, ricordando che il principio base è la decisione di propria iniziativa di contribuire a migliorare la società.

Vengono elencati e descritti gli strumenti utilizzati per ottenere una maggiore trasparenza nella comunicazione agli *stakeholders*, aiutando le imprese a migliorare le loro pratiche e il loro comportamento, ponendo attenzione ai codici di condotta, strumenti innovativi per la promozione dei diritti fondamentali dell’uomo, e alle norme di gestione che consentirebbero una visione chiara delle ripercussioni in ambito sociale e ambientale. A tal proposito, nel secondo capitolo, si è analizzato l’ancoraggio etico

della Responsabilità Sociale, ma non sono mancate anche le critiche mosse da autorevoli economisti circa l'affermazione che, in realtà, i comportamenti generati dall'assunzione di una responsabilità sociale possano fungere solo da paravento per consentire ad imprese senza alcuno scrupolo morale di eliminare i propri rivali o di ridurre la forza competitiva.

La trattazione dell'argomento si è, poi, evoluta nei due capitoli successivi, nei quali i temi in esame sono analizzati sulla base della considerazione della recente crisi finanziaria, che ha fatto emergere le difficoltà dei vigenti modelli economici nel prevedere quanto accaduto e la loro inadeguatezza a fornire indicazioni economiche e politiche per il superamento della stessa. Appare necessario, dunque, un radicale cambiamento di paradigma, rinunciando alla presente visione dell'economia impostata sulla razionalità strumentale di agenti economici auto-interessati e intraprendendo un nuovo agire economico, alternativo, in grado di innescare processi di solidarietà che sortiscano esternalità positive, efficaci ben oltre i confini aziendali. Il movimento in parola è stato ispirato dal progetto di Economia di Comunione, proposto da Chiara Lubich, fondatrice del Movimento dei Focolari.

Le imprese aderenti a tale progetto appaiono essere una proposta in equilibrio, e non confliggente o rimpiazzante, con le forme organizzative dell'economia occidentale, oltreché luogo di comunione nelle quali assume centralità l'indigente, visto come protagonista di una relazione che lo incentiva alla collaborazione e, al contempo, crea la spinta per nuove iniziative imprenditoriali improntate alla sobrietà, all'essenzialità nelle strutture e a coloro che vi operano.

Il progetto, fattivamente, propone un agire economico che coniughi economia e comunione, ispirato ad una nuova cultura, "*la cultura del dare*", antidoto alla "*cultura consumista dell'aver*". La novità risiede nel suscitare aziende che "producano per condividere", destinando una parte degli utili ai più poveri, una parte alla promozione della cultura di condivisione ed un'altra parte per sostenerne lo sviluppo dell'azienda stessa. Questa idea rimbalza in tutto il mondo ed oggi sono circa 840 le aziende produttive e di servizi che hanno raccolto questa sfida, alcune costituendosi appositamente, altre orientando all'economia di comunione il proprio operare. Infatti, l'intero stile di agire economico, di gestione aziendale e di aiuti agli indigenti è ispirato alla comunione, alla reciprocità.

Da ultimo, al fine di cogliere l'aspetto operativo di questa realtà, è stata descritta anche l'esperienza tangibile dei Poli industriali, in particolare di quello italiano, dove si instaurano un clima di collaborazione e di mutua assistenza, condividendo i valori etici e culturali di fondo.

Il presente lavoro ha voluto illustrare come, alla base di uno sviluppo che sia effettivo, autentico e pienamente umano, debba esserci una corretta visione dell'uomo e dell'economia, quale servizio per l'uomo e strumento a disposizione di quest'ultimo per operare il bene. L'esperienza dell'Economia di Comunione, dunque assume a riguardo una portata innovativa e "profetica", perché dimostra che centrarsi sulla persona, una persona generata dalla reciproca relazione con gli altri, è motore di cambiamenti profondi e sostanziali. L'impresa, così, non più orientata al mero perseguimento del proprio interesse, riacquista il significato di "bene sociale" e realizza una vera redistribuzione della ricchezza dove tutto viene riarmonizzato nella comunione fraterna.

Concludendo, mi piacerebbe riportare una citazione di Chiara Lubich, che forse riassume la portata dell'intero progetto e racchiude la speranza che possa esistere un'Economia vissuta come vero impegno civile.

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

Chiara Lubich (Rocca di Papa, 10 novembre 1991)

Opere citate e consultate

- ◆ Acemoglu D., 2003, *The form of property rights. Oligarchic versus democratic societies*, NBER, Working Paper, 10037
- ◆ Acemoglu D., Johnson S., Robinson J., 2002, *Reversal of fortune: geography and institutions on the making of the modern world income distribution*, Quarterly Journal of Economics, 117, 1231 – 1294;
- ◆ Akerlof G., 1982, *Labor contracts as partial gift Exchange*, Quarterly Journal of Economics
- ◆ **Angel J., Rivoli P., 1997, *Does Ethical Investing Impose a Cost Upon the Firm? A Theoretical Examination.*" Journal of Investing**
- ◆ Argiolas G., 2009, *Economia di Comunione*, in Bruni L. – Zamagni S., *Dizionario di Economia Civile*, Città Nuova, Roma
- ◆ Baldarelli M.G., 2003, *Definizione degli obiettivi, modalità di governo e sistema informative nelle aziende dell' "Economia di Comunione": un "nuovo" modo di "essere" azienda nel rapporto tra l'etica e la globalizzazione*, in AA.VV., Atti del convegno di Novara -4-5 ottobre 2002 – 25° convegno AIDEA – *Competizione globale e sviluppo locale tra etica ed innovazione*, tomo I, Macgrow Hill, Milano
- ◆ Baldarelli M. G. (2005), *Le aziende eticamente orientate. Mission, governance e accountability*, CLUEB, Bologna
- ◆ Barro R.J., 1999, *Determinants of democracy*, Journal of political economy
- ◆ Becker G., 1967, *The economic approach to human behavior*, University of Chicago Press, Chicago
- ◆ Beu D. – Buckley M.R., 2001, *The hypothesized relationship between accountability and Ethical Behaviour*, Journal of Business Ethics, vol.34
- ◆ Bruni L., 1997, *Relazionalità e scienza economica*, "Nuova Umanità", XIX (111-112)
- ◆ Bruni L., 1999, *Economia di Comunione. Per una cultura economica a più dimensioni*, Città Nuova, Roma
- ◆ Bruni L. – Smerilli A., 2006, *Organizzazioni e dinamica motivazionale. Contributi dalla teoria economica*, in Nuova Umanità, 3-4 n.165/166

- ◆ Bruni L., Zamagni S., 2004, *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Il Mulino, Bologna
- ◆ Buchanan J., Tullock G., 1962, *The calculus of consent*, Chicago University, Press, Chicago
- ◆ Burckart H., *Caos management*, Bureau internazionale di Economia e Lavoro-Globalizzazione e mondo unito, Grottaferrata, 4 -6 novembre 2000
- ◆ Catturi G., 2004, *La determinazione del “valore creato”*, VOL. II, CEDAM, Padova
- ◆ Cillerai L., 2002, *Economia come impegno civile*, Città Nuova Editrice, Roma
- ◆ Cillerai L., 2002, *Rivisitazione di alcune grandezze economiche dell’impresa*, in Bruni L. – Pelligra V. (a cura di), *Economia come impegno civile. Relazionalità, Ben – essere ed Economia di Comunione*, Città Nuova, Roma
- ◆ Cillerai L., 2004, *L’impresa nell’economia di comunione: comunità di persone, risorse immateriali ed impatto sulle performance aziendali*, in Bruni – Crivelli (a cura di), *Per una economia di comunione. Un approccio multidisciplinare*, Città Nuova, Roma
- ◆ Comunicazione della Commissione del 2 luglio 2002 relativa alla responsabilità sociale delle imprese: *un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, COM (2002) 347 def.
- ◆ Djankov S., Glaeser E., La Porta R., Lopez Silanes F., Shleifer A., 2003, *The new comparative economics*, Journal of comparative economics, 31
- ◆ Documentario, 1991, *Per un’economia di comunione*, Centro S.Chiera, Rocca di Papa, Roma
- ◆ Fehr E. – Falk A. (1997), *Reciprocity in experimental markets*, Mimeo, University of Zurich
- ◆ Fehr E. – Gächter S., 1998, *Reciprocity and economics. The Economic Implications of “Homo Reciprocans”*, European Economic Review, 42
- ◆ Fisher C. – Lovell A., 2000, *Accountant responses to ethical issues at work*, CIMA Publishing, London
- ◆ Galassi G., 1969, *Concentrazione e cooperazione internazionale*, Giuffrè, Milano

- ◆ Giovanni Paolo II, 1987, Enciclica *Sollicitudi Rei Socialis*, Libreria Editrice Vaticana, Città del Vaticano
- ◆ Giovanni Paolo II, 1991, Enciclica *Centesimus Annus*, Libreria Editrice Vaticana, Città del Vaticano
- ◆ Glaeser E., La Porta R., Lopez Silanes F., Shleifer A., 2004, *Do institutions cause growth?* NBER, 10568
- ◆ Gold L., 2010, *New Financial Horizons. The emergence of an Economy of Communion*, New City Press, N.Y.
- ◆ Gui B., 1994, *Interpersonal relations. A disregarded theme in the debate on ethics and economics*, in Lewis A.- Warneryd K.-E., *Ethics and economic affairs*, London, Routledge
- ◆ Gui B. – Sugden R., 2005, *Economics and social interactions. Accounting for interpersonal relations*, Cambridge University Press, Cambridge
- ◆ Hall R.E., Jones C.I., 1999, *Why do some countries produce so much more output per workers than others*, Quarterly Journal of Economics, CXIV
- ◆ Jackall R., 2001, *Labirinti morali. Il mondo ambiguo dei manager*, Einaudi, Torino
- ◆ Kapp, K.W. (1950), *The Social Costs of Private Enterprise*, Harvard University, Cambridge
- ◆ Lai A., 1991, *Le aggregazioni di imprese. Caratteri istituzionali e strumenti per l'analisi economico-aziendale*, Angeli, Milano
- ◆ Libro Verde della Commissione Europea del 18 Luglio 2001 dal titolo: “Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, COM (2001) 366 def.
- ◆ Lipset S.M., 1959, *Political Man: the social basis of modern politics*, Doubleday, New York
- ◆ Lorenzoni G., 1990, *L'Architettura di sviluppo delle imprese minori. Costellazioni e piccoli gruppi*, Il Mulino, Bologna
- ◆ Lubich C., 2001, *Economia di Comunione. Storia e profezia*, Città Nuova, Roma
- ◆ Lubich C., 2001, *Quattro aspetti dell'EdC da sottolineare*, in “Economia di Comunione”, n.14
- ◆ Marchi L., 2002, *Contabilità d'impresa e valori di bilancio*, Giappichelli, Torino

- ◆ Matacena A., 1984, *Impresa e ambiente. Il bilancio “societale”*, CLUEB, Bologna
- ◆ Molteni M. (1999), *I problemi di sviluppo delle imprese “a movente ideale”*, in Bruni L. (a cura di) *Economia di Comunione per una cultura economica a più dimensioni*, Città Nuova, Roma
- ◆ Molteni M., 2004, *Responsabilità sociale e performance d'impresa, per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, Milano
- ◆ Molteni M., 2007, *Corporate strategy. Creare valore nell'impresa multi business*, McGraw – Hill, Milano
- ◆ Molteni M., Lucchini M., 2004, *I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane*, Franco Angeli, Milano
- ◆ Molteni M., Todisco A., 2008, *La guida del Sole 24 ore alla responsabilità sociale d'impresa: come le PMI possono migliorare le performance aziendali mediante politiche di CSR*, il Sole 24 ore, Milano
- ◆ Molteni M., 2009, *Le imprese a movente ideale*, in Bruni L. – Zamagni S., *Dizionario di Economia Civile*, Città Nuova, Roma
- ◆ Moskowitz, M.R., 1972, *Choosing Socially Responsible Stocks*, Business and Society Review, Vol. 1
- ◆ North D.C., 1990, *Persona, comunità e istituzioni*, Ed. Cultura della Pace, Firenze
- ◆ Parolin G., 2002, *La creazione del valore a “più dimensioni”*: nuove prospettive, Seminario su “Creare valore con le persone, creare valore per le persone”, Padova, 4 maggio
- ◆ Pascal B., 2011, *Pensieri*, Rusconi Libri, Milano
- ◆ Passaporti B., 1986, *Le aggregazioni tra aziende*, SEUP, Pisa
- ◆ Pelligra V. – Ferrucci A., 2004, *Economia di Comunione. Una cultura nuova*, in “Quaderni di Economia di Comunione”, n.1, AIEC
- ◆ Pigou A.C., 1960, *Economia del benessere*. Trad. di M. Einaudi, pref. di M.Fasiani, UTET, Torino
- ◆ Quagli A., 1995, *Introduzione allo studio della conoscenza in economia aziendale*, Giuffrè, Milano

- ◆ Radatz S., 2004, *Consulting without hints, doing coaching in a professional field*, in “Brief Strategic and Systemic Therapy European Review”, n.1
- ◆ Rich A., 1993, *Etica economica*, Trad. di Danna C., Queriniana, Brescia
- ◆ Rivista Economia di Comunione, 2003, n.19
- ◆ Rodrik D., Subramanian A., Trebbi F., 2002, *Institutions Rule: the primacy of institutions over geography and integration in economic development*, NBER, 9305
- ◆ Rusconi G., 1997, *Etica e impresa. Un’analisi economico-aziendale*, CLUEB, Bologna
- ◆ Sacconi L., 2005, *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d’impresa*, Bancaria Editrice, Roma
- ◆ Sciarelli S., 2007, *Etica e responsabilità sociale nell’impresa*, Giuffrè, Milano
- ◆ Sen A., 1977, *Rational fools: A critique of the behavioral foundations of economic theory*, Philosophy and Public Affairs, 6
- ◆ Specht L.B., 1998, *The economy of sharing: there’s non accounting for it*, Convegno internazionale: “International conference on accounting and governance”, Naples, October 23 – 24
- ◆ S.S. Benedetto PP. XVI, 2009, *Enciclica Caritas in Veritate*, Libreria Editrice Vaticana, Città del Vaticano
- ◆ Vigano A., 1993, *Alcune osservazioni su “realtà” e “modelli” nel campo delle determinazioni quantitative di azienda*, in *Scritti in onore di Carlo Masini*, Tomo III, EGEA, Milano
- ◆ Zamagni S., 1998, *Non profit come economia civile*, Bologna, Il Mulino
- ◆ Zamagni S., 2005, *Democrazia, libertà positiva, sviluppo*, in Garelli F., Simone M. (a cura di), *La democrazia. Nuovi scenari, nuovi poteri. Atti della 44^a Settimana Sociale dei Cattolici Cristiani*, EDB, Bologna
- ◆ Zamagni S., 2007, *L’Economia del bene comune*, Città Nuova, Roma
- ◆ Zappa G., 1956, *Le produzioni nell’economia delle imprese*, Tomo I, Giuffrè, Milano
- ◆ Waddock, S. A. and Graves, S. B., 1997, *The corporate social performance – financial performance link*” Strategic Management Journal, 18,4

- ◆ Waddock S.A., Graves S.B., 1997b, *Finding the Link between Stakeholders Relations and Quality Management*, Journal of Investing

Appendice

Questionario di ricerca 2009/2010

AZIENDA E LAVORO

	1	2	3	4	5 n.r.
a. Con quale frequenza vengono <u>coinvolti</u> i lavoratori nelle decisioni aziendali?	1	1	10	11	6 - 0
b. Come valuta il suo rapporto di fiducia con i dipendenti?	0	0	4	12	13 - 0
c. Secondo lei in che misura i lavoratori si sentono partecipi della Cultura del Dare?	1	3	11	11	1 - 2
d. In che misura l'azienda riesce a promuovere il lavoro di gruppo?	0	0	11	13	5 - 0
e. Le chiedo di valutare i riscontri che ha avuto sulla produttività aziendale dopo l'ingresso nel progetto EdC	3	2	9	8	2 - 4
f. Come valuta l'ambiente di lavoro (pulizia dei locali, ordine) in cui operano i suoi dipendenti da 1 a 5?	0	0	5	17	7 - 0
g. Con che frequenza vengono dati supporti economici ai lavoratori in difficoltà?	3	1	8	9	2 - 6
h. La ricerca di nuove attività produttive è finalizzata a creare nuovi posti di lavoro? Se sì i risultati come li valuta? Sì 19 No 7	1	1	8	7	1 - 4
i. Com'è il grado di automazione della sua azienda?	2	1	5	15	2 - 2
j. Dedicate un po' del vostro tempo per l'ascolto dei membri dell'azienda?	Spesso 79%	A volte 10%	Poco 3% + 2 astenuti		

AZIENDA E I SOGGETTI ESTERNI

	1	2	3	4	5 n.r.
a. Come valuta la competitività del suo prodotto rispetto ai suoi concorrenti?	1	0	10	19	5 - 0
b. La correttezza del Marketing dice di presentare il bene secondo il suo valore effettivo effettuando una corretta comparazione con i prodotti concorrenti. È d'accordo con questa affermazione?	0	0	7	11	16 - 1
c. I rapporti con i clienti e fornitori come possono essere valutati:	0	0	0	24	8 - 3
d. Secondo lei dopo l'adesione al Progetto EdC questi rapporti sono migliorati? Se sì in che misura da 1 a 5?	0	1	7	13	7 - 7
e. Il prodotto viene utilizzato anche internamente nelle famiglie dei lavoratori? Sicuramente n.3 Abbastanza n.10 Poco n.11	-	-	-	-	11 - 0
f. Esiste una revisione periodica della percezione che ha sull'esterno dell'azienda (partner aziendali, utenti, dipendenti)? Se sì, con che frequenza viene effettuata da 1 a 5? Sì 20 No 11	3	2	15	7	4 - 4
g. Se la risposta del feed - back è negativa, con che grado vengono coinvolti i lavoratori per risolvere i problemi?	1	0	8	5	3 - 18

AZIENDA E AMBIENTE

	1	2	3	4	5 n.r.
a. Definire l'impatto che ha la produzione/servizi sull'ambiente	5	3	1	10	11 - 5
b. Se adottate pratiche corrette per il rispetto dell'ambiente in azienda (risparmio energetico, luce, acqua, emissioni, ecc...) che importanza vi attribuite?	0	0	5	15	9 - 6
c. Che grado di risposta hanno i vostri lavoratori sulle pratiche di salvaguardia dell'ambiente (partecipano attivamente?)	0	1	9	14	7 - 4
d. Pensate che lo pratichino anche a casa? Sì 9 Forse 18 Non credo 1 n.r. 7					
e. Come definireste l'impegno a promuovere il risparmio di energia e l'utilizzo di energie da fonti rinnovabili in azienda?	1	5	3	11	7 - 8
f. L'azienda redige un Bilancio Ambientale? Sì 6 No 24 n.r. 5					

AZIENDA ED ETICA

	1	2	3	4	5 n.r.
a. Creare una comunità di membri che si sostengono è importante. Cosa ne pensa?	0	0	0	14	17 - 4
b. Indichi il grado di importanza che da' nella sua azienda ai seguenti concetti. In elenco sono stati inseriti diversi obiettivi intermedi che permettono di capire su quali strumenti di governance le imprese italiane ripongono maggiore attenzione.	0	0	2	14	14 - 5
- attenzione al benessere dei lavoratori e non;	0	0	1	14	15 - 5
- stimolare un incremento di qualità continuo;	0	0	1	14	15 - 5
- creare/partecipare ad eventi che migliorano la scala dei valori di ogni membro;	0	1	4	10	14 - 6
c. Ritiene adatta la sua struttura organizzativa per raggiungere le finalità EdC?	1	2	13	8	4 - 7
d. Con che frequenza vengono posti gli obiettivi di gestione?	1	1	13	8	3 - 9
e. Quando i dirigenti si incontrano per verificare l'andamento della gestione vengono fatti dei verbali per condividerli con i lavoratori? Spesso 6 A volte 14 Poco 4 n.r. 11					
f. Eseguendo i criteri della ripartizione degli utili menzionati dal modello EdC in che percentuale si suddivide l'utile nelle seguenti voci? Formazione personale 30% Aiuto agli indigenti 30% Sviluppo dell'impresa 40%					
In altri casi le ripartizioni sono così composte:					
Formazione culturale		Aiuto agli indigenti		Sviluppo dell'impresa	
20%		-		80%	
15%		15%		70%	
10%		50%		40%	
50%		10%		40%	
15%		30%		25%	
10%		10%		80%	
g. Viene redatto un Codice Etico?	Sì 6	No 17			

AZIENDA E QUALITA' DELLA VITA E DELLA PRODUZIONE

	1	2	3	4	5 n.r.
a. Oggi il mercato da' molto più rilevanza agli elementi intangibili dell'azienda ed è perciò fondamentale mettere al centro del sistema la persona per poter sviluppare e mantenere nel tempo questi elementi distintivi. Siete d'accordo?	0	0	3	13	16-3
b. Quanta importanza viene data al rispetto della legge e agli obblighi contrattuali?	0	0	1	8	22-4
c. Ritenete che sia importante far conoscere ai vostri lavoratori il motivo per cui vengono imposte determinate normative per aiutarli a rispettarle?	0	0	1	13	16-6
d. Secondo lei i dipendenti si sentono partecipi delle responsabilità che derivano dalle scelte aziendali?	0	0	7	11	11-11
e. Qual è il grado di importanza che date al concetto di mettersi nei panni dell'altro?	0	0	1	14	18-2
f. Questa capacità è fondamentale per: risolvere conflitti, gestire gli utenti, formulare i contratti e applicare efficacemente la cultura del dare. Siete d'accordo?	1	0	3	13	13-5
g. I lavoratori vengono invitati a partecipare ad eventi di carattere sociale?	Spesso 4 Abbast. 20 Poco 6 n.r. 5				
h. Vi è mai capitata l'occasione di aiutare la collettività o dare supporto a chi era in difficoltà?	Spesso 9 A volte 19 Poco 1 n.r. 6				
i. Se capitasse l'occasione lo fareste?	Si 28 Dipende 2 Non credo 0 n.r. 5				

