

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'INSUBRIA

FACOLTÀ DI ECONOMIA – VARESE

Corso di Laurea Triennale in Economia e Amministrazione delle Imprese -

Management



**Economia di Comunione: una soluzione d'assetto
d'impresa socialmente responsabile**

Relatore:

Chiar.mo Prof. **ALFREDO BIFFI**

Tesi di laurea di:

ANNA BRUN

matr. 712049

Anno Accademico 2011 - 2012

INDICE

Introduzione.....	3
1. IL PROGETTO DI EDC	5
1.1. La storia	5
1.2. Diffusione	6
2. COME OPERA	7
2.1. Cultura del dare.....	7
2.2. Logica dei tre terzi	8
3. ASPETTI GESTIONALI E ORGANIZZATIVI DELL'EDC	9
3.1. Le linee guida per condurre un'impresa EdC	9
3.2. La mission nelle aziende di EdC.....	13
3.3. La governance nelle aziende di EdC	14
3.4. L'accountability	16
3.5. L'approccio RainbowScore	19
3.5.1. <i>capitale economico</i>	20
3.5.2. <i>capitale relazionale</i>	22
3.5.3. <i>cultura aziendale</i>	23
3.5.4. <i>qualità socio-ambientale</i>	24
3.5.5. <i>capitale umano</i>	25
3.5.6. <i>capitale intellettuale</i>	26
3.5.7. <i>comunicazione</i>	27
4. NELLA REALTÀ	28
4.1. BBL s.r.l.	28
Conclusioni.....	33
Bibliografia.....	34
Sitografia	35

Introduzione

Il mio lavoro raccolto in queste pagine è nato dalla mia curiosità di voler capire cosa fosse quel movimento di cui avevo sentito distrattamente parlare durante un programma televisivo: l'Economia di Comunione (EdC).

Ciò che mi ha attratto maggiormente, è l'accostamento dell'*economia* col termine *comunione*, un binomio nuovo rispetto a quanto normalmente si è abituati ad immaginare. Infatti l'Economia di Comunione può risultare inverosimile se si è tarati solo sulla logica del profitto.

Il viaggio tra queste pagine inizia con un po' di storia, partendo dal 1991 quando il movimento nacque, i motivi e gli obiettivi per i quali si creò.

Poi descrivo il suo sviluppo nel mondo e la continua adesione di nuove imprese o aziende già esistenti che si convertono a tale "stile imprenditoriale".

Nel secondo capitolo, analizzo la cultura alla base del movimento, che è quella del "dare" in opposizione a quella "dell'avere", tipica dell'economia consumistica. A seguire descrivo l'elemento dell'EdC che per primo la distingue dalle altre imprese (operanti sul medesimo mercato), ossia la distribuzione degli utili in base alla logica dei tre terzi.

Nel terzo capitolo passo agli aspetti più gestionali ed organizzativi delle imprese operanti in questo spirito di comunione, sottolineando quelle che sono le linee guida per condurre queste aziende, nonché la logica sottostante alla definizione di mission, governance e accountability.

In particolar modo, all'interno di quest'ultima, evidenzio un innovativo modello per la valutazione dell'impresa, che pone l'attenzione anche su aspetti ambientali, sociali, etici, morali che sempre più riacquistano importanza all'interno della nostra società. Infatti questa, sempre più spesso si sta rendendo conto che è necessario cambiare gli standard di consumo e produzione per umanizzare l'economia.

L'EdC può essere una valida alternativa all'attuale economia, che, a mio parere, non può essere sostenibile, non solo nel medio - lungo termine, ma anche nel più prossimo futuro.

Infine nel quarto capitolo ho la possibilità di dare illustrazione ad un caso reale d'azienda operante secondo i canoni dell'EdC: la "BBL s.r.l." di Bombelli Giorgio.

Quest'ultima parte risulta essenziale per completare l'elaborato, in quanto consente di veder applicato nella pratica quanto descritto finora solo con la teoria.

Giustappunto, fu la stessa Chiara Lubich, durante un suo intervento presso la sede di Piacenza dell'Università Cattolica del Sacro Cuore¹, a dire che l'EdC non nasce come una nuova teoria economica, bensì è un modo nuovo d'operare nella quotidianità. Fu poi questa novità ad attirare l'attenzione di economisti, sociologi e altri studiosi i quali elaborarono, e tuttora delineano profili teorici che ne spiegano il funzionamento.

¹ In quell'occasione le venne conferita la laurea *honoris causa* in Economia.

1. Il progetto di Economia di Comunione

1.1. La storia

L'Economia di Comunione (EdC) è un nuovo stile di agire economico, nato da un'idea della sua fondatrice Chiara Lubich².

La sua origine risale al maggio del 1991, quando Chiara attraversò la città di San Paolo in Brasile. Qui rimase esterrefatta nel vedere di persona accanto alla concentrazione di grattacieli, simbolo di ricchezza e consumismo, grandi estensioni di faveles, emblema di povertà e sottosviluppo.

Il Movimento dei Focolari³, lì già presente, non era sufficiente per sostenere la popolazione in quella situazione di emergenza.

Dunque iniziò un processo che andò ad accostare l'economia alla comunione, rivolto prevalentemente al mondo imprenditoriale per sviluppare attività mosse non solo da fini utilitaristici, ma con l'obiettivo della condivisione e lo sviluppo

sociale. Così l'EdC offrì un approccio alternativo al problema della povertà, non più solo in termini assistenziali (dando denaro), ma secondo una logica imprenditoriale: creando lavoro.

Poi gli utili sarebbero stati impiegati anche per sviluppare le aziende e le strutture, per formare uomini nuovi: “senza uomini nuovi non si fa una società nuova!”⁴

Uomini nuovi intesi come laici, che devono santificarsi là dove sono nel mondo, quindi come operai, impiegati, politici, casalinghe e così via.

L'adesione da parte della comunità fu immediata, e ognuno partecipò con quanto possedeva. Ben presto il “sogno” si tramutò in realtà, molte aziende sorsero con questo spirito, altre imprese già esistenti fecero loro il progetto, modificando lo stile di gestione aziendale e la destinazione degli utili.



Logo dell'Economia di Comunione

² **Chiara Lubich** (Trento 1920 – Rocca di Papa 2008) cattolica italiana che fin da giovane si dedicò interamente all'unità tra i popoli e la fraternità universale. Ciò che guidava il suo cammino era la traduzione in vita del Vangelo. Ha ricevuto svariati riconoscimenti in campo nazionale ed internazionale, tra i quali il Premio europeo dei diritti dell'uomo nel 1998.

³ Il **Movimento dei Focolari** nasce in conseguenza della vocazione sentita da Chiara Lubich a soli 23 anni durante i bombardamenti di Trento nel 1943. È un movimento laico che ha come fine l'unità tra le persone come richiesto da Gesù. I *focolarini* (coloro che seguono il movimento) sono diffusi in tutto il mondo e sono coordinati dal centro internazionale del Movimento.

⁴ Citazione da un discorso di Chiara Lubich tenuto in occasione della creazione di EdC nel 1991.

Per attuare l'EdC occorrono, quindi: una finalità chiara, la “cultura del dare” e uomini nuovi. Per far ciò è necessario il supporto di scuole per economisti, imprenditori, studenti, per ogni componente dell'azienda, che avviino un iter spirituale, da vivere poi nel quotidiano, grazie anche all'intervento di testimonianze di chi già vive in tale realtà.

1.2. Diffusione

Il progetto ha avuto un'eco immediata non solo in America Latina, dove è stato lanciato, ma anche negli altri continenti. Dagli ultimi dati disponibili, riferiti all'anno 2011, le aziende aderenti sono 840, di cui:

- Europa 498 (delle quali 237 italiane)
- Asia 23
- Africa 27
- America 292

Rispetto all'anno precedente, si riscontra un significativo aumento di adesioni nel continente africano e americano (soprattutto in Brasile), due continenti dove nel 2011 sono stati realizzati importanti investimenti.

Le aziende aderenti sono generalmente di piccole dimensioni (ossia con meno di 50 dipendenti), di qualunque forma giuridica e operanti in svariati settori (produzione, commercio, servizi, ecc).

Molte di queste aziende si collocano all'interno di poli produttivi, nati a partire dalle cittadelle (dette anche *mariapoli permanenti*) del Movimento dei Focolari. Quest'ultime si presentano come veri e propri paesi con case, scuole, negozi e piccole aziende. Sono un modello di convivenza, animato dai sentimenti di collaborazione e comunione. E ognuna si differisce dalle altre grazie alle peculiarità del territorio in cui sorge.

I poli produttivi sono sorti nelle loro vicinanze e danno testimonianza e visibilità al progetto di EdC; vogliono sperare di essere un punto di riferimento per le realtà dell'economia civile presenti in quel determinato territorio. Pur non essendo un semplice distretto industriale, condividono entrambi un elemento che ricopre un ruolo fondamentale: la cultura sociale che si respira al loro interno.

2. Come opera

2.1. Cultura del dare

L'Economia di Comunione ha una forte ispirazione cattolica e la cultura su cui si fonda viene definita "cultura del dare" derivante dalla dottrina evangelica.

I soggetti produttivi dell'EdC – imprenditori, lavoratori e altre figure aziendali – sono ispirati da principi di una cultura differente da quella che oggi prevale nella pratica e nella teoria economica. Questa viene definita "cultura del dare" che si pone in antitesi con la "cultura dell'avere", dell'economia consumista.

Una cultura del dare è una cultura del darsi e della gratuità e significa formare e formarsi in maniera da interiorizzare comportamenti che si praticano non per i benefici che procurano ma perché gli si attribuisce un valore intrinseco, avendo sperimentato nella propria vita la loro bontà e verità. Questo in realtà significa: una cultura dell'amore, che richiede gratuità, vero scandalo per l'economia di mercato, dove ogni cosa ha un proprio prezzo.

Questo "dare" si apre verso gli altri, rispettandone la dignità e ciò si riflette anche nella gestione delle aziende con l'esperienza del "date e vi sarà dato" evangelico. È un amore non solo verso i bisognosi, ma verso chiunque. Nel contesto lavorativo, verso tutti i componenti dell'azienda: dando un sorriso, un perdono, una comprensione, la disponibilità, le esperienze, le capacità. Nella realtà si manifesta a volte con un introito inatteso o una genialità di una soluzione tecnica innovativa o nell'idea di un nuovo prodotto vincente.

E quando una soluzione non emerge, l'attenzione e l'amore per l'altro si manifesta con la condivisione delle difficoltà, cercando un'alternativa, andando al di là del proprio ruolo lasciando emergere il senso di fratellanza che unisce noi tutti.

Quindi non basta un po' di carità, qualche opera di misericordia, qualche piccolo dono superfluo di singole persone, ma occorre che aziende intere e imprese mettano in comunione liberamente il loro utile.

2.2. La logica dei tre terzi

Uno degli aspetti più caratteristici, delle aziende che decidono di operare secondo il modello previsto dall'Economia di Comunione, è l'apertura della destinazione degli utili aziendali, quando sono presenti, verso 3 scopi del progetto:

- per l'aiuto degli indigenti

Innanzitutto l'obiettivo dell'EdC è la lotta alla miseria e alle persone che versano in uno stato di povertà, per costruire un mondo più giusto e fraterno. Ciò avviene prioritariamente con i poveri della comunità e quelli in contatto con essa, offrendo loro un rapporto nuovo. Gli si propone un posto di lavoro e solo in caso d'emergenza, e quindi provvisoriamente, s'interviene con un aiuto finanziario. Questo perché lo scopo non è di un progetto assistenziale, ma un progetto dove è la comunità che risolve i suoi problemi, aiutata dagli utili dell'impresa.

- per la formazione culturale

Questo scopo si traduce in stampa, convegni, strutture, borse di studio ... in quanto, senza una cultura nuova, non si fa un'economia nuova!
Con questo terzo di utili si diffonde la cultura del dare e della reciprocità, elemento necessario per mirare ad uno sviluppo integrale della persona. Questi valori, inoltre, servono per indirizzare ad un futuro in cui la comunione sia insita nello stile di vita ordinario. Senza investimenti culturali, infatti, non si può sperare che il problema sociale del mondo possa un giorno risolversi.

- per l'autofinanziamento dell'impresa

L'impresa deve svilupparsi e crescere, e per realizzarlo necessita, soprattutto in alcune fasi di autofinanziamento, di investimenti. Questo non è un intervento di emergenza, né un progetto di fund raising, ma una proposta per il normale funzionamento della vita economica e aziendale, in modo che possa continuare a produrre ricchezza, beni, servizi e posti di lavoro. E oggi, offrire posti di lavoro è un'alta forma di aiuto allo sviluppo.

3. Aspetti gestionali e organizzativi dell'EdC

3.1. Le linee guida per condurre un'impresa di EdC

Nel 1997⁵ è stata redatta una sorta di manifesto indicante lo stile di vita aziendale basato sulla cultura di comunione, che prende il nome di “*Linee guida per condurre un'impresa di EdC*”⁶. Esse servono per garantire che ogni aspetto della vita aziendale sia fedele al progetto originario, e contemporaneamente, rendere visibili gli effetti della logica della comunione nelle strutture della vita economica.

Rispetto alla parsimonia delle indicazioni iniziali del 1991, queste linee dispongono di un orientamento strategico maggiormente articolato, offrendo un manifesto ricco di stimoli per la programmazione aziendale e la rendicontazione dell'attività imprenditoriale.

Questo documento individua sette aspetti della gestione aziendale per i quali l'adesione all'EdC richiede particolare attenzione:

1. Imprenditori, lavoratori ed impresa

Le imprese di EdC hanno come propria missione aziendale la comunione. Vengono impiegate tecniche organizzative che promuovono l'efficacia, la partecipazione alle decisioni e lo spirito di squadra. Le funzioni e le posizioni organizzative sono definite chiaramente. Lo stile direzionale è partecipativo e orientato a perseguire obiettivi specifici, raggiungibili e misurabili. Questi obiettivi sono adeguatamente verificati in modo trasparente, avendo attenzione alla qualità delle relazioni tra i soggetti coinvolti e concordando azioni correttive per migliorare le attività aziendali. La persona umana, e non il capitale, sta al centro dell'impresa. I responsabili dell'impresa cercano di valorizzare i talenti di ciascun lavoratore, favorendone: la creatività, l'assunzione di responsabilità, la crescita delle competenze professionali, le capacità relazionali e la partecipazione nel definire e realizzare gli obiettivi aziendali. Inoltre vengono adottate particolari misure di aiuto verso i lavoratori che si trovano in situazioni di bisogno (ne è un esempio il caso della Ridix, società

⁵ Poi revisionato nel novembre del 2007 durante il convegno internazionale di EdC.

⁶ A. Ferrucci, in *Economia di Comunione – una cultura nuova* n. 28/2008 pp. 20-21

brasiliiana che per evitare il licenziamento di 3 persone, ha ridotto i salari di tutti i lavoratori, sia amministratori che dipendenti).

Le decisioni di investimento sono assunte con prudenza al fine di garantire l'equilibrio economico e finanziario. Particolare attenzione viene rivolta alle iniziative che portano alla formazione di nuove attività e posti di lavoro. Naturalmente l'impresa è gestita in maniera da ottenere profitti. Gli imprenditori/soci aderenti al progetto, si impegneranno a destinarli in base alla logica dei 3 terzi: crescita dell'impresa, aiuti agli indigenti, diffusione della cultura del dare. Nel caso in cui l'adesione di uno dei soci non fosse condivisa da altri soci, l'impegno a condividere gli utili secondo gli scopi del progetto è limitato alle quote di competenza di chi ha aderito.

2. Rapporto con clienti, fornitori, società civile e soggetti esterni

L'impresa s'impegna ad offrire beni e servizi utili e di qualità a prezzi equi, prestando attenzione alle esigenze espresse e tacite dei clienti. I membri dell'impresa lavorano con professionalità per costruire e rafforzare buone e sincere relazioni con i clienti, i fornitori e la comunità in cui si collocano, sentendosi orgogliosi di esserle utili. L'impresa si comporta in maniera leale nei confronti dei concorrenti. Ciò si traduce presentando l'effettivo valore dei loro prodotti o servizi ed astenendosi dal mettere in luce negativa i prodotti altrui. Tutto ciò permette all'impresa di costituirsi un capitale immateriale composto da rapporti di stima e di fiducia con i responsabili delle aziende fornitrici, clienti, pubblica amministrazione, garantendo uno sviluppo economico meno soggetto alla variabilità dell'andamento del mercato.

3. Etica

Il lavoro viene interpretato non solo come mezzo per la crescita professionale, ma anche come strumento di crescita interiore. L'impresa rispetta concretamente le leggi e opera per il miglioramento delle leggi che ritiene dannose per il bene comune. Mantiene un comportamento corretto nei confronti delle autorità fiscali, degli organi di controllo, dei sindacati e degli organi istituzionali. In ugual modo agisce nei confronti dei suoi dipendenti, dai quali si attende il medesimo

comportamento. Definendo gli standard qualitativi dei propri prodotti e servizi, l'impresa s'impegna non solo al rispetto dei propri obblighi contrattuali, ma anche a valutare gli effetti che i prodotti hanno sul benessere delle persone a cui sono destinati e sull'ambiente.

4. Qualità della vita e della produzione

Uno dei principali obiettivi degli imprenditori di Economia di Comunione è quello che l'azienda divenga una vera comunità. Questo si realizza programmando periodici ritrovi con i responsabili della gestione per verificare la qualità dei rapporti interpersonali e per eventualmente risolvere le situazioni difficili, consapevoli che l'impegno per la risoluzione di queste difficoltà può generare effetti positivi sui membri dell'azienda stimolando innovazione, crescita di maturità e produttività.

Il benessere e la salute di ogni membro dell'impresa sono tenuti sotto un attento controllo, specialmente per coloro che hanno particolari necessità.

Le condizioni di lavoro sono congrue al tipo di attività: vengono assicurati il rispetto delle norme di sicurezza, la necessaria ventilazione, livelli tollerabili di rumore, illuminazione adeguata, e così via. Si cercano di evitare orari di lavoro eccessivi, in maniera che nessuno sia sovraccaricato, e sono previsti adatti periodi di ferie.

La produzione di beni e servizi avviene con una particolare attenzione agli effetti sull'ambiente e al risparmio di energia e risorse naturali, con riferimento all'intero ciclo di vita del prodotto.

5. Armonia nell'ambiente di lavoro

L'impresa adotta sistemi di gestione e strutture organizzative in grado di promuovere sia il lavoro di gruppo che l'iniziativa e la crescita individuale. Lo scopo è di creare un ambiente di lavoro caratterizzato da un clima disteso e amichevole, dove regni: rispetto, fiducia e stima reciproci.

I membri fanno sì che i locali aziendali siano puliti, ordinati e gradevoli, in modo che questa armonia metta a proprio agio lavoratori, proprietari, clienti, fornitori e possano far proprio e diffondere questo stile.

6. Formazione ed istruzione

L'impresa favorisce l'instaurarsi tra i suoi componenti, di un'atmosfera di sostegno reciproco, di rispetto e fiducia, dove risulterà naturale mettere a disposizione i propri talenti, idee e competenze a vantaggio della crescita professionale dei colleghi e per il progresso aziendale.

L'imprenditore attuerà criteri di selezione del personale e di programmazione dello sviluppo professionale per i lavoratori tali da agevolare la costituzione di tale atmosfera.

Al fine che ciascuno possa raggiungere obiettivi sia aziendali che personali, l'impresa fornirà opportunità di aggiornamento e di apprendimento continuo. Ciò viene attuato un tipo di organizzazione che enfatizza la collaborazione orizzontale, ossia la learning organization: *“organizzazione che promuove la comunicazione e la collaborazione affinché ognuno sia impegnato nell'identificazione e nella soluzione dei problemi, permettendo all'organizzazione stessa di sperimentare, migliorare e incrementare le proprie capacità in maniera continua”*.⁷

E nei limiti delle possibilità concrete, l'azienda s'impegna a favorire la formazione professionale e la formazione alla cultura di comunione del proprio personale e dei giovani interessati al progetto.

7. Comunicazione

L'impresa aderente all'EdC si adopera costantemente per creare un clima di comunicazione aperta e sincera, favorendo lo scambio di idee tra tutti i livelli di responsabilità. Essa è aperta a coloro che, apprezzando il valore sociale, si offrono di contribuire al suo sviluppo, sia a coloro che, interessati della cultura del dare, sono vogliosi di approfondire i vari aspetti della sua esperienza concreta. Per raggiungere questo scopo vengono impiegati opportuni strumenti di rendicontazione periodica (es.: il bilancio sociale) che mostrino il reale valore sociale generato per i soggetti interessati dall'attività aziendale.

Queste aziende anche nell'intento di sviluppare rapporti economici reciprocamente utili e produttivi, impiegano i più moderni sistemi di comunicazione per tenersi in contatto tra loro sia a livello locale che internazionale. Questi imprenditori, dunque,

⁷ Richard L. Daft, *Organizzazione aziendale*, ed. 2010, pag. 517

possono rallegrarsi dei successi e fare tesoro delle difficoltà o degli insuccessi altrui, sempre in uno spirito reciproco di sostegno e di solidarietà.

3.2. La mission nelle aziende EdC

La mission delle aziende aderenti all'EdC esprime come principio fondamentale, dal quale esse traggono ispirazione per il loro operare, la partecipazione attiva al miglioramento del benessere della collettività, soprattutto degli indigenti.

Inoltre altri obiettivi considerati allo stesso livello sono: il raggiungimento di un minimo di economicità, il soddisfacimento dei bisogni, il rispetto dell'ambiente, la promozione e il sostegno della collettività circostante.

Si vede dunque come, pur essendo importante, la ricerca dell'equilibrio non avviene in maniera affannosa, poiché un certo grado di disequilibrio è fondamentale. Questo caos, infatti, rappresenta una fonte di apertura a nuovi orizzonti, una soluzione per nuove problematiche.

Analizzando la mission aziendale di queste imprese si possono individuare quattro basi che la caratterizzano. Innanzitutto, esse si trovano tutte nel mercato e quindi devono affrontare i concorrenti come tutte le imprese "normali". Un secondo elemento è l'attenzione alla produzione e alla distribuzione di ricchezza. Questo è un elemento innovativo rispetto alla generica prassi dove normalmente viene data maggiore attenzione alla fase distributiva. Le aziende aderenti all'EdC pongono un particolare impegno nella fase produttiva, realizzata rispettando i valori umani (e questo dà i suoi massimi frutti proprio nei momenti di crisi dove, grazie al patrimonio relazionale accumulato nel tempo, permette di ricevere aiuti inattesi da parte di lavoratori, ma anche dai concorrenti), curando l'ambiente di lavoro e promuovendo uno spirito di collaborazione reciproca.

Il terzo elemento è la libertà di partecipazione al progetto, in particolare facendo riferimento alla tripartizione degli utili. La decisione relativa alla destinazione dei $\frac{2}{3}$ degli utili all'esterno però può essere rischiosa in determinate situazioni. Dunque ogni anno, spetta all'imprenditore valutare se aderire alla tripartizione oppure no in base alle periodiche necessità contingenti dell'azienda e delle famiglie che in essa operano.

Il quarto elemento riguarda il processo di continuo miglioramento della società, anche oltre la ristretta realtà aziendale. Ciò si esplica contribuendo all'offerta d'occupazione, e anche tramite il terzo di utile messo a disposizione degli indigenti.

Da questa analisi, dunque si vede che la mission delle aziende aderenti al progetto si compone di un vettore di obiettivi comprensivo di: equilibrio economico, garantito dal rispetto dell'economicità, il soddisfacimento dei bisogni che non esclude profitto e aspetti etico-valoriali.

Di ciò devono esserne consapevoli tutti gli operatori aziendali, perciò il manager dovrà adoperarsi, con adeguati strumenti e tecniche relazionali, a diffondere e radicare tali conoscenze, creando un orientamento condiviso.

Così facendo si può parlare di vettore degli obiettivi "*eticamente orientato*" dove, nella logica della comunione, indigenti e aziende che li aiutano sono sul medesimo livello.

Ma solo grazie ad un lavoro preparatorio e relazionale coi membri aziendali, sia di linea che di staff, si possono raggiungere questi risultati.

In questa maniera si otterrà una capacità rapida di riorientare gli obiettivi, una maggiore flessibilità strategica ... tutti fattori imprescindibili per poter sopravvivere nell'attuale contesto ambientale instabile nel quale ci troviamo.

Le aziende partecipano attivamente al processo di globalizzazione grazie alle reti di relazioni sviluppate nel tempo. Ecco perché queste aziende vengono definite in grado di sviluppare una globalizzazione della solidarietà. Questo perché vengono adottati sistemi strategici diversi per ogni paese, in base alle relative peculiarità, realizzando così uno sviluppo sostenibile.

Il vettore degli obiettivi quindi, avrà orientamenti differenti in ciascun luogo, rispettandolo e traendo dallo stesso le potenzialità che esso offre.

3.3. La governance nelle aziende EdC

La corporate governance delle imprese EdC presenta delle modifiche rispetto alle aziende non aderenti al progetto, sia in termini di sistemi di potere di governance, sia per quanto riguarda i processi di gestione e di controllo interno.

Il modello di governance delle aziende prese in esame risulta innovativo. Nasce dalla confluenza di diversi modelli teorici di corporate governance, ma non si basa sui

conflitti come avviene per i modelli classici, bensì si fonda sulla collaborazione tra i vari soggetti interni ed esterni dell'impresa.

Questo modello di governance si differenzia grazie a due elementi distintivi:

- la crescita aziendale e la produzione di profitti devono essere ottenuti nel rispetto delle norme giuridiche;
- la ricchezza dell'impresa è il mezzo, e non il fine, della loro attività.

Da ciò ne deriva che il luogo di lavoro deve essere confortevole, vi vigi un rispetto reciproco tra i membri, e un clima di fratellanza, orientato alla “cultura del dare”. La comunicazione interna ed esterna deve essere mantenuta nel tempo così come le opportunità di crescita per tutti, indistintamente dal livello gerarchico di appartenenza.

Dunque si evince come, seguendo questa logica, muta anche il ruolo del manager. Da singolo individuo a capo del processo decisionale, prende il sopravvento una gestione condivisa, in cui ciascuno ricopre un ruolo attivo.

Si crea una leadership che ascolta, promuove e coinvolge le persone rendendole partecipi.

Questo tipo di governance è in grado di diffondere fiducia, non solo all'interno dei confini aziendali creando risorse e competenze relazionali, ma anche verso l'esterno, soprattutto quando devono essere prese delle scelte strutturali. Proprio per quanto riguarda quest'ultime, all'inizio si presenteranno delle complicazioni e lungaggini dovute dalla necessità di ascolto e confronto fra tutti i membri, ma la fiducia che poi si crea, porta ad uno snellimento decisionale futuro. Ciò anche in termini di una più ampia possibilità di delega, creando dunque una lean organisation, dove c'è una maggiore responsabilizzazione di tutti i livelli dell'organizzazione aziendale.

La fiducia interna porta ad un'espansione all'esterno della propria etica, diffondendosi alle reti d'aziende. Se anche queste la condividono, come accade all'interno dei poli industriali, allora diviene un soggetto morale.

Come detto all'inizio, la corporate governance delle aziende EdC si modifica anche sotto l'aspetto dei processi di gestione e dei controlli interni. Questo è fortemente legato alla presenza attiva di persone che “dipendono” da quel terzo di utili ad esse destinato da parte delle aziende. Così si crea un meccanismo tra tutti membri dell'azienda, si sviluppa un controllo reciproco tra questi, per migliorare le loro prestazioni, in quanto sentono che dal proprio operato può dipendere l'aiuto per gli indigenti. Questa

responsabilità in capo agli operatori aziendali porta a notevoli vantaggi sia in termini di motivazione che di produttività.

La presenza di codici etici, secondo diversi studiosi, non è certo sufficiente a far sviluppare tali comportamenti. È necessario che ai codici seguano comportamenti concreti volti in questa direzione, quali il rispetto dei diritti fondamentali dell'uomo.

Le imprese di EdC ne sono un esempio, infatti accanto ai documenti che prevedono il rispetto di principi etici, si dimostra una loro attuazione reale nella quotidianità.

3.4. L'accountability

Tutte le imprese, naturalmente, devono essere dotate di un adeguato sistema informativo in grado di esprimere i risultati realizzati dall'impresa. Ciò serve per valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi rispetto a quanto prefissato, ma è altrettanto utile come base a partire dalla quale vengono delineati i successivi programmi per il futuro aziendale.

L'aspetto dello sviluppo integrale dell'impresa, la visione della teoria degli stakeholder più orientata alla collaborazione tra gli stessi, piuttosto che essere basata su relazioni conflittuali, e il concetto di azienda come convertitore di valori, portano ad una nuova dimensione degli strumenti e dei modelli informativi.⁸

Negli ultimi anni questo ha portato le aziende a sviluppare vari tipi di strumenti, che misurassero quanto più fosse possibile, orientandoli verso una dimensione integrale, ossia che tenga in considerazione elementi quali le persone e le relazioni che si vengono a creare tra le stesse.

Le componenti innovative dell'accountability⁹ indicate dalle aziende di EdC suggeriscono un sistema informativo, ancorato alla mission e alla governance illustrate nei precedenti paragrafi, che sia in grado di evidenziare sia le dimensioni tradizionali, come quella economica, finanziaria e patrimoniale, sia le nuove dimensioni: sociale, ambientale ed etica.

Inoltre in queste imprese l'accountability non è per gli stakeholder, ma è con gli stakeholder nella logica della reciprocità, in quanto già a monte, mission e governance

⁸ M.G. Baldarelli *Le aziende dell'economia di comunione – mission, governance e accountability* ed. 2011, pag. 86

⁹ L'**accountability** è il processo di rendicontazione e comunicazione dei risultati con cui le imprese rendono conto dei propri comportamenti. Ha un impatto notevole all'interno e all'esterno delle aziende, nel breve e nel lungo periodo.

sono influenzate da una reciprocità dei rapporti dovuta all'operare di queste aziende con uno spirito di comunione.

Facendo riferimento alle variabili economiche, finanziarie e patrimoniali, il sistema per l'informazione per loro più adatto è rappresentato dal **bilancio d'esercizio**.

Esso viene redatto facendo particolare attenzione al rispetto delle leggi e dei principi contabili, in quanto il rispetto di tali regole è indice di coerenza nei valori di fondo in cui si crede.¹⁰

Per le aziende in parola, il bilancio è uno degli strumenti con il quale far emergere le risorse immateriali create, nonché porre in risalto aspetti sociali anche tramite una contabilizzazione appropriata delle grandezze relative ad atti di scambio motivati dalla solidarietà.

Infatti, secondo la logica di EdC, gli indigenti e gli aiuti ad essi rivolti, non sono un mezzo per migliorare l'immagine aziendale, bensì sono un vero e proprio investimento avente la natura di costo pluriennale. Ecco qui di seguito tre soluzioni alternative per la contabilizzazione di tali poste:

- Creare riserve facoltative ad hoc, definite di "solidarietà", mentre nell'attivo dello stato patrimoniale confluiscono gli investimenti pluriennali indicati come "progetti pluriennali di formazione" per il terzo devoluto alla formazione e "contributi pluriennali di solidarietà" per il terzo devoluto alle situazioni di povertà. E nel conto economico s'imputano le quote annuali di questi investimenti pluriennali.
- Un metodo alternativo al precedente è l'impiego dei conti d'ordine. Questi si ridurranno contestualmente all'erogazione dei fondi.
- Infine si può optare per l'impiego di un fondo spese che genera aspettative nei confronti di terzi, proprio per l'assunzione di determinate responsabilità.

Secondo l'autrice, l'alternativa più coerente con mission e governance, nonché la migliore scelta, è la prima modalità. Questo perché è il modo in cui, ingenerando aspettative di una certa portata nei soggetti esterni, si deve tener presente che, se tali aspetti vengono disattesi, possono sfociare in procedimenti legali.¹¹

¹⁰ L. Bruni, L. Crivelli *Per una economia di comunione – un approccio multidisciplinare* ed. 2004 pag. 74

¹¹ M.G. Baldarelli *Le aziende dell'economia di comunione – missino, governance e accountability* ed. 2011, pagg. 92 - 96

Per quanto riguarda le informazioni sociali non si può parlare solo di bilancio sociale, ambientale e di sostenibilità. Infatti questi strumenti sono conosciuti dalla dottrina da molto tempo, ma ciò che serve ora, è un loro impiego completo. Devono essere usati come un'occasione concreta per esprimere la coesione etica che caratterizza l'intera organizzazione e gestione aziendale.

*Il **bilancio sociale** è uno strumento che rappresenta la certificazione di un profilo etico, l'elemento che legittima il ruolo di un soggetto, non solo in termini strutturali ma soprattutto morali, agli occhi della comunità di riferimento, un momento per enfatizzare il proprio legame con il territorio, un'occasione per affermare il concetto di impresa come "buon cittadino", cioè un soggetto economico che perseguendo il proprio interesse prevalente contribuisce a migliorare la qualità della vita dei membri della società in cui è inserito.*¹²

Nelle aziende di EdC, esso può essere arricchito dalle informazioni relative alla destinazione dei $\frac{2}{3}$ degli utili che non vengono impiegati all'interno dell'impresa.

Uno degli elementi di cui è composto il bilancio sociale è l'indicazione del valore aggiunto globale. Per le aziende in parola, dunque, si dovrà tener conto anche degli indigenti che sono un'importante fonte creatrice di valore per l'azienda, anche se ciò implica uno sforzo comprensivo rispetto a quanto, gli schemi tradizionali, ci hanno abituati. Le informazioni etiche sono espresse per lo più in maniera descrittiva, in quanto è difficile individuare indicatori quantitativi adeguati.

Ad esempio essendo l'utile suddiviso in tre parti, per il terzo destinato a situazioni d'indigenza e per il terzo rivolto alla creazione di uomini nuovi, gli indicatori etici devono esprimere da un lato il sacrificio sostenuto dall'azienda e dall'altro i benefici ottenuti dagli stessi destinatari.

Il sistema informativo e la conseguente misurazione delle performance devono, da un lato, essere vicini alle esigenze dei vari stakeholder, ma, dall'altro, esprimere le peculiarità dell'organizzazione a cui si riferiscono.

Per questo l'accountability occupa un ruolo tra la strategia e la sua concreta realizzazione, garantendo tra le stesse un'interdipendenza necessaria per mantenere coerenza tra mission e governance.

¹² Definizione tratta dal sito internet: http://www.bilanciosociale.it/bilancio_sociale.html

Questo processo, descritto da un'apparente semplicità logica, nella realtà incappa in alcune complessità: i linguaggi, le forme di reporting, e altri elementi non risultano omogenei tra loro.

Infatti mission, accountability e governance si esprimono attraverso differenti linguaggi: la mission esplicita la strategia prevalentemente con un linguaggio narrativo, la rendicontazione impiega un linguaggio contabile-statistico, ed infine, la gestione adopera un linguaggio processuale.



3.5. L'approccio RainbowScore

Il metodo RainbowScore¹³ lo si può qui collocare, in quanto utilizza in parte strumenti contabili, in parte modalità descrittive e di analisi quantitativa, evidenziando aspetti che non trovano collocazione nel tradizionale bilancio d'esercizio.

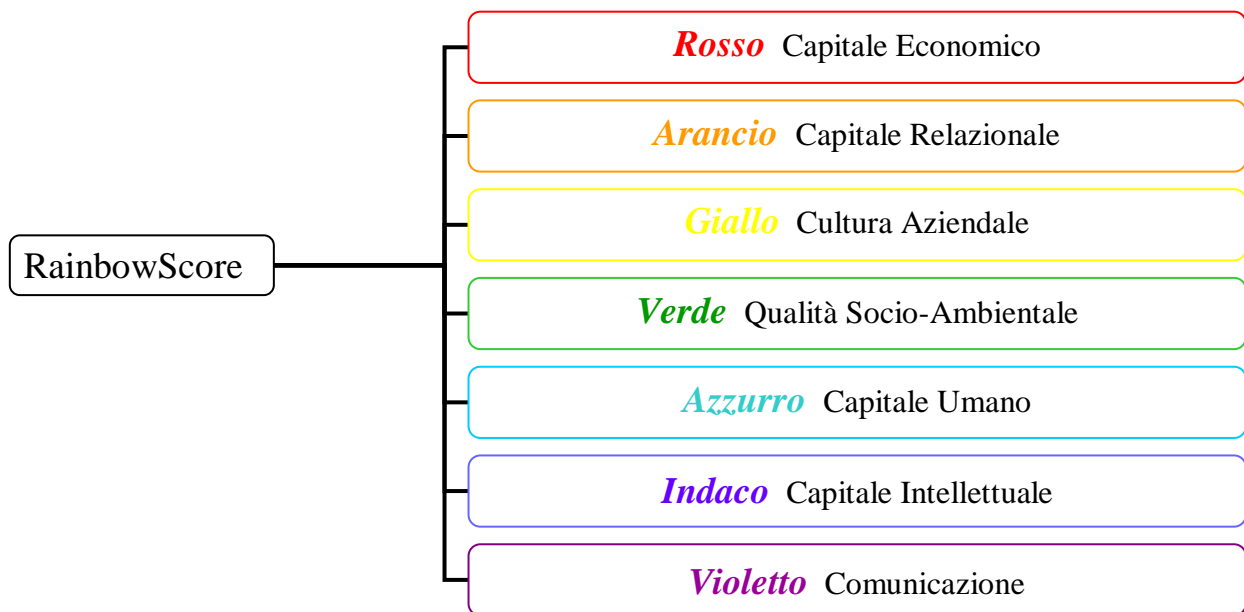
Il metodo RainbowScore è uno strumento manageriale basato su un approccio *Balanced Scorecard*, che va oltre la sola dimensione finanziaria. È un supporto organizzativo per la definizione, programmazione e valutazione delle performance sia economiche che etico-valoriali. Esso evidenzia e definisce ogni forma produttrice di ricchezza e valore, in particolar modo quelle supportate da ragioni etiche o ideali.

Secondo quest'ottica, l'impresa si compone di sette dimensioni tra loro interdipendenti che cooperano in maniera armoniosa alla creazione del valore aziendale. Queste

¹³ Questo modello, poi sviluppato da E. Golin e G. Parolin, nasce da un'intuizione di Chiara Lubich. Ella disse che, così come la luce, attraversando una goccia d'acqua, si scinde nei sette colori dell'arcobaleno, lo stesso avviene per la nostra spiritualità – che nella dimensione organizzativa delle imprese corrisponde alla sua strategia di fondo – declinabile in sette aspetti, colorati e diversi tra loro, ma anche interconnessi poiché partono tutti dalla stessa radice: l'amore di Dio.

dimensioni, grazie alla metafora dell'arcobaleno, vengono accostate ai suoi sette colori, che nella loro singolarità vanno a creare un unico fenomeno: l'arcobaleno, per l'appunto.

Attraverso questa struttura, quindi, vengono descritte sette forme di capitali, risorse, aspetti con cui è possibile considerare la strategia, i risultati organizzativi, nonché rendicontarli e comunicarli.



3.5.1. **Rosso** Capitale Economico

Questo primo aspetto considera non solo la dimensione economica-finanziaria, ma anche quei componenti non monetari che creano valore per l'azienda. Da ciò si traggono informazioni circa lo stato di salute dell'impresa.

Gli interlocutori che assumono un ruolo da protagonisti in questa dimensione sono:

- tutti gli interlocutori interni (i dipendenti e le loro famiglie);
- gli azionisti, il cui rischio diviene fonte di profitto nel momento in cui vengono prodotti degli utili;

- la pubblica amministrazione, che ha un ruolo primario nella redistribuzione della ricchezza mediante la pressione fiscale e l'impiego delle tassazioni;
- la società civile, qualora parte dei profitti aziendali siano devoluti al sostegno di iniziative sociali o culturali.

Gli elementi generatori di valore aziendale, legati alla dimensione ora presa in esame sono tre:

1. Innanzitutto ritroviamo l'attenzione rivolta ai prodotti o servizi erogati dall'azienda che ne determinano non solo la sua redditività, grazie al fatturato, ma anche il suo posizionamento all'interno dell'ambiente produttivo in cui opera. Per esempio la produzione di alimenti senza glutine per le persone celiache, o senza componenti animali per i vegetariani, permettono di conoscere la strategia di fondo dell'impresa, meglio di come ci fornirebbero i soli dati di bilancio.
2. Altro elemento è la capacità dell'impresa di creare posti di lavoro. Ciò, oltre determinare il valore dell'azienda, indica la sua capacità di sviluppo dal punto di vista sociale. L'approccio RainbowScore indica il lavoro non solo come un diritto e dovere di ogni uomo, ma anche come momento di espressione e messa a frutto delle proprie risorse cognitive, sociali, produttive e relazionali, nonché come circostanza per concorrere al bene proprio e a quello comune. Da questo quindi, risulta come la creazione di impiego è un indicatore positivo per esprimere la ricchezza generata dall'impresa. Poi, in base alla valenza attribuita al lavoro, conseguiranno scelte relative all'area della gestione delle risorse umane e le strategie d'investimento dell'impresa. Bisogna però tener conto che l'impresa riesce a permanere all'interno del mercato quando è guidata da imprenditori e dirigenti capaci di far esprimere al meglio le risorse e i talenti presenti tra i membri dell'organizzazione. Quindi ciò lo si può ottenere anche da persone disabili e con problemi sociali se correttamente aiutati.
3. Un altro importante elemento nella produzione e incremento del capitale economico è la retribuzione del lavoro. All'interno di questo termine non

si considera solo la retribuzione base prevista dal contratto, ma anche tutti quegli elementi che indicano lo stile di trattamento del personale, quali ad esempio: premi, incentivi, formazione, bonus, ecc.

3.5.2. Arancio Capitale Relazionale

Esso è composto dalle relazioni con tutti i soggetti interni ed esterni all'azienda e ad essa collegati per motivi: produttivi (clienti, fornitori, lavoratori), istituzionali (Pubblica Amministrazione, associazioni di categoria, società civile) e sociali (associazioni e comunità locale). Il capitale relazionale può essere suddiviso in tre modi: capitale relazionale diretto, necessario negli scambi commerciali (ad esempio: partecipazione ad una fiera), poi vi è il capitale relazionale indiretto, inteso come la serie di relazioni che aiutano a sviluppare la reputazione aziendale (come azioni di solidarietà), ed infine troviamo i beni relazionali, cioè l'insieme delle relazioni svincolate da un immediato beneficio economico, come i rapporti d'amicizia che si creano tra colleghi.

Nei rapporti coi clienti, l'azienda deve riuscire, non solo ad avere un feedback relativo al livello di gradimento del prodotto finale offerto, ma anche sulla sua percezione del valore e del significato dell'attività dell'impresa. Così facendo l'imprenditore può orientare la strategia operativa in risposta alle necessità dei clienti e attuare politiche nei loro confronti per orientarli ad un consumo consapevole.

Rispetto ai fornitori, invece, si lavora per sviluppare partnership che vadano oltre la semplice condivisione di business legato alle proprie competenze e ai servizi erogati mutuamente. Lo scopo sarebbe la compartecipazione a strategie di sviluppo, costruendo collaborazioni strutturali per raggiungere obiettivi comuni.

Infine l'attività imprenditoriale si pone in relazione anche con la comunità locale e la società civile. Esse controllano il rispetto di standard e normative che regolano la vita economica, e dal canto suo l'impresa può instaurare relazioni per favorire la loro crescita. Elementi basilari per implementare lo sviluppo nella comunità sono: la capacità d'ascolto, il recepimento dei bisogni locali, nonché l'assunzione di un ruolo attivo e aperto nel territorio, partecipando, ad esempio, agli eventi della comunità locale.

Ovviamente la natura delle differenti relazioni appena esaminate, tendono a perdurare nel tempo, facendo leva sulla condivisione di elementi comuni.

3.5.3. *Giallo Cultura Aziendale*

Questo terzo aspetto, rappresentato non a caso dal color giallo (poco visibile ma altrettanto imprescindibile all'interno dell'arcobaleno), identifica la dimensione più profonda e meno esplicita dell'identità aziendale. Include l'insieme dei principi, valori, idee e orientamenti etici che guidano l'attività aziendale e tutti i suoi membri.

Questi dunque, non possono nascere da un'imposizione gerarchica, bensì da una decisione esplicita di condivisione da parte di tutti i soggetti dell'azienda.

La cultura aziendale rappresenta la deontologia d'impresa, si compone di scelte che non sono destinate a mutare nel tempo, ma ad esprimersi sempre più in un'ottica consapevole e matura. Ne sono un pratico esempio, l'adesione a forme di finanza etica o il rifiuto di alcune condizioni non etiche come: tangenti, raccomandazioni, lavoro nero.

Per garantire la diffusione della propria cultura aziendale innanzitutto, principi e valori caratterizzanti devono essere espressi in maniera chiara. In seguito si devono indicare le modalità concrete con cui attuare nella realtà gestionale tali valori. Terzo step, che si può realizzare parallelamente ai due precedenti, è la condivisione dei principi con tutto il personale, soprattutto tramite i manager che hanno il compito di farsi portatori e garanti del rispetto di questi ideali.

Generalmente questi aspetti vengono dati per scontati, ma essendo basilari per supportare, motivare e creare valore, devono sempre essere controllati, al fine di garantirne il mantenimento nel tempo. La proposta di RainbowScore ha proprio questo obiettivo, tramite la condivisione della cultura e una forte responsabilizzazione di ciascun lavoratore.

Uno strumento utile per tale diffusione è il pacchetto *RainbowTraining*¹⁴. Esso consiste in un programma formativo per l'armonizzazione dei valori personali con quelli dell'organizzazione d'appartenenza, al fine di migliorare l'efficacia sia personale che organizzativa.

¹⁴ Ideato e sviluppato da E. Golin assieme ad altri pacchetti, come si può vedere nel seguente sito internet: <http://www.larainbow.it/prodotti.html>

3.5.4. *Verde Qualità Socio-Ambientale*

Si riferisce alla qualità delle relazioni tra le persone, dell'ambiente sociale e quello naturale, includendo importanti temi, quali: il clima dell'ambiente di lavoro e l'ecologia. Per quanto concerne la sicurezza nelle aziende, si può vedere come nei paesi più sviluppati, tale tema sia già oggetto di tutela legislativa, ma il metodo RainbowScore comunque pone l'attenzione su questo tema data la scarsa diffusione di una cultura della sicurezza.

Ciò avviene, innanzitutto, focalizzandosi non solo sulla prevenzione, ma promuovendo la salute di tutti gli stakeholder. Questo significa porre attenzione alla tutela dei lavoratori attraverso adeguate condizioni di lavoro, nonché una loro cura anche sotto l'aspetto psicofisico.

In questa dimensione entra a far parte anche il tema dell'impatto ambientale, in un'ottica di sviluppo sostenibile, nella quotidianità questo significa: cura dei consumatori, ad esempio adottando materiali naturali, non inquinanti, nonché l'impiego di tecnologie e impianti che favoriscano il risparmio energetico e di materie prime.

Naturalmente questa dimensione, legata alla salute e alle sicurezza, comporta per l'azienda una serie di costi e di benefici e quindi, frutto di un investimento sia a breve che a lungo termine. La vera novità delle imprese di EdC è proprio la considerazione dei dipendenti, non solo come strumento per la produzione, ma come un valore per l'impresa.

Un altro aspetto non trascurabile è quello del clima di lavoro, valutato sia dalla percezione da parte dei dipendenti, attraverso questionari, che da parte dei manager e della dirigenza attraverso colloqui in merito allo stile direzionale, la relazione coi dipendenti e con il proprio gruppo di lavoro. Conoscere tutto ciò, infatti è molto importante, poiché ha ricadute sulla qualità della vita e delle relazioni all'interno dell'azienda.

Lavorare per apportare miglioramenti a questi livelli implica effetti positivi, non solo sulla qualità della vita di ogni persona coinvolta, ma sull'intera società di cui si fa parte.

3.5.5. *Azzurro Capitale Umano*

Il quinto aspetto considera il valore aggiunto apportato dalla comunità di lavoro nella sua organizzazione formale e non. L'organizzazione può essere definita come lo scheletro dell'azienda, per quanto non sia immediatamente visibile, svolge una funzione fondamentale: reggere l'intera impresa.

Partendo da questa è possibile rilevare il valore derivante dal fattore umano, ma altrettanto importante è mantenere, se non migliorare l'organizzazione al fine di garantire una certa armonia. Il capitale umano, oggi è uno dei fattori più rilevanti per il successo aziendale, è quel jolly che, se ben impiegato, può segnare la preferenza rispetto ai concorrenti.

Seguendo la logica del RainbowScore, il ruolo della gestione del personale è caratterizzato da tre elementi:

- la struttura organizzativa: data dall'insieme delle relazioni che si sviluppano al suo interno. Nelle imprese di EdC si privilegiano strutture orizzontali, che consentono una maggiore responsabilizzazione nonché la possibilità di lavorare in comunità. Elementi che dimostrano il raggiungimento di performance migliori rispetto ad una classica struttura rigidamente gerarchica;
- processi di assegnazione delle responsabilità;
- ruolo delle aspettative individuali e collettive che dipendono dalle competenze e capacità in capo a ciascuno. Secondo questo modello le aspettative devono essere equilibrate, poiché l'impossibilità del lavoratore di esserne all'altezza, porta ad un senso di inadeguatezza e frustrazione.

Anche le sedi e gli uffici aziendali contribuiscono ad influenzare l'immagine aziendale. Ormai è noto che un ambiente di lavoro confortevole favorisce concentrazione e capacità produttiva, ma al contempo è espressione dell'identità aziendale e delle sue scelte organizzative. Ecco dunque che il layout dei luoghi di lavoro dipende da decisioni non solo estetico-funzionali, ma anche da una coerenza con la cultura organizzativa-gestionale dell'impresa.

3.5.6. *Indaco Capitale Intellettuale*

L'indaco rappresenta il valore che viene tratto dalle conoscenze e dal knowhow delle persone che operano nell'impresa, insieme alla loro possibilità e capacità di crescere, innovare e sviluppare talenti e risorse.

Infatti il patrimonio di un'azienda non è solo di tipo economico, ma si compone anche delle conoscenze insite in tutti i suoi membri.

Questa dimensione si integra con quella del capitale umano anche in termini di gestione del personale, da intendersi nella misura in cui si realizzano percorsi di formazione, ricerca ed innovazione.

Il capitale intellettuale è una risorsa intangibile (sapere, informazioni, esperienza) che può essere impiegato per creare ricchezza. Ma per ottenere ciò, sarà compito dell'azienda riuscire ad "estrapolare" da ciascuno tali risorse, creando così una capacità intellettuale aziendale.

Inoltre per garantirsi l'innovazione, l'impresa dovrà spendere tempo e capitali per la formazione del personale. Questa può essere:

- *trasversale*, quando va a rinforzare, da un lato la capacità di autoanalisi, individuando le proprie competenze e dall'altro abilità socio-professionali come capacità di lavorare in gruppo, di comunicazione, leadership, coordinamento e responsabilizzazione. Questa formazione si riferisce a competenze di tipo generale e quindi ad elevata trasferibilità. Perciò aiuta a diffondere il patrimonio intellettuale aziendale e dunque, viene prevalentemente impiegata in casi di ristrutturazione o espansione dell'azienda;
- *tecnica*, in questo caso ha lo scopo di specializzare competenze e conoscenze in base ai cambiamenti organizzativi e alle modalità di produzione. Questa formazione è saldamente collegata al ruolo assunto dai singoli lavoratori coinvolti.

Comunque il knowhow aziendale è strettamente dipendente dal knowhow delle persone di cui l'impresa si compone, e per garantire la permanenza delle conoscenze è necessario dividerle. Questo può avvenire anche con soggetti esterni, imparando anche da clienti, fornitori e concorrenti.

3.5.7. *Violetto Comunicazione*

L'ultima dimensione è trasversale a molte delle dimensioni prima descritte, poiché include tutte le azioni volte alla circolazione d'informazioni interne ed esterne all'azienda.

Talvolta il significato di comunicazione sembra sovrapporsi a quello d'informazione. Tuttavia la comunicazione è qualcosa di più rispetto al solo scambio d'informazioni, in quanto permette all'informazione di diventare operante, fino a creare nuovi comportamenti.

La comunicazione interna è una delle principali espressioni dello stile delle aziende di EdC. Contribuisce al mantenimento di una coesione del gruppo, favorendo il coordinamento degli operatori, poiché si viene a creare un clima di lavoro cooperativo.

I processi di comunicazione esterna non si limitano alle campagne pubblicitarie, ma si hanno in tutte le occasioni in cui l'azienda è chiamata a presentarsi e farsi conoscere tramite pubblicità, promozione, visite aziendali o diffusione della propria storia. Proprio questi ultimi due strumenti sono modalità grazie alle quali le imprese del movimento in parola si portano a conoscenza all'interno della società.

4. Nella realtà

Giunti a questo punto mi sembra essenziale riportare il caso reale di un'impresa italiana che cerca di operare secondo i criteri e lo spirito dell'Economia di Comunione finora descritti a livello teorico.

4.1. BBL s.r.l.

La BBL s.r.l. è un'azienda specializzata nella progettazione e produzione di stampi per le materie plastiche per la realizzazione di gruppi ottici, fanaleria, strumentazione per automotive, particolari per elettrodomestici, elettronica e articoli tecnici¹⁵.

La sua nascita risale al 1962, quando fu fondata da tre soci (Bombelli, Bonaglia e Lucioni) che diedero il via alla realizzazione di stampi ad iniezione principalmente al servizio dell'occhialeria.

Oggi viene gestita da Bombelli Giorgio, figlio del fondatore, assieme all'ausilio fondamentale di sette dipendenti e della moglie, per la parte amministrativa.

La BBL ha aderito all'EdC contestualmente alla nascita del movimento, ossia nel 1991, due anni dopo l'ingresso in azienda di Giorgio. L'adesione è stata una conseguenza logica, in quanto l'imprenditore conosceva già Chiara Lubich e il Movimento dei Focolarini. È stata l'occasione per seguire il carisma cattolico, attuando uno stile di vita evangelico anche nell'impegno lavorativo.

Rispetto al passato, il passaggio all'EdC, non ha cambiato nulla nell'azienda, se non una maggiore maturità personale dell'imprenditore, che però si realizza all'interno di un cammino sempre in continuo sviluppo.

Per Giorgio Bombelli quello che è cambiato maggiormente all'interno della quotidianità è la coscienza aziendale. Ciò lo ha portato a vedere l'economia come un dono. Naturalmente questo ha comportato l'intraprendimento di un difficile cammino di crescita, dove si vogliono vivere particolari aspetti e, quando alcuni valori sono condivisi con coloro che ci circondano nel lavoro o quando vengono prese delle scelte in maniera comune, allora sì che tutto diviene più facile.

¹⁵ L'azienda può essere inquadrata nel settore metalmeccanico, in particolar modo nell'asportazione truciolo. Inoltre all'interno del contesto italiano e del tipo di settore, questa azienda è definibile come un'azienda di medie dimensioni (con i suoi 7 dipendenti), poiché quelle grandi (solo 5-6) contano circa 70 dipendenti, le medio-grandi sui 15-20 e le piccole restano in un ambito familiare, sui 2 componenti.

Ecco cosa afferma Giorgio circa quello che per lui ha significato l'adesione all'EdC: *“Ho trovato uno scopo nel lavoro! Anche se non è un lavoro sociale (come, ad esempio, l'infermiere) serve lo stesso a qualcuno: nell'immediato serve ai poveri, poi è cultura del dare con i dipendenti, clienti e fornitori”*.

L'ingresso dell'azienda nel movimento però non ha comportato reazioni, né negative né positive, da parte di dipendenti, clienti o fornitori.

In particolare, i primi, al momento in cui ne sono stati informati hanno accettato la decisione senza mostrare risentimento per la destinazione di parte degli utili ai poveri, magari rivendicando per loro un maggior salario, e questo è stato un non-gesto che l'imprenditore ha colto come molto bello. Poi però, non c'è stato nessun tipo d'interessamento da parte degli stessi per approfondire o mantenersi aggiornati circa il movimento dell'EdC.

Secondo Giorgio questo può essere dovuto al fatto che, quello che li coinvolge, è un lavoro manuale, fisicamente impegnativo e dunque, nonostante il clima di lavoro sia comunque collaborativo e armonioso, forse non c'è stata una vera presa di coscienza di ciò che l'EdC rappresenta. Nonostante questa mancata ufficializzazione, nel concreto si riscontra un ambiente lavorativo positivo, soddisfacente e di comunione delle proprie abilità ed esperienze. Ciò lo posso confermare io stessa, che nel momento in cui mi sono recata presso il laboratorio ho trovato da parte di tutti un'accoglienza col sorriso, nonostante non sapessero chi fossi o lo scopo della mia visita!

Inoltre mi viene sottolineato che trasferire a chi lavora, le scelte da parte di chi le prende, può non essere sempre semplice e spesso risulta anche più difficile vederle attuate da parte di coloro che ricoprono mansioni più elevate da un punto di vista gerarchico.

Ecco perché nella BBL, il fatto di trovare persone impiegate quasi esclusivamente in attività manuali offre il vantaggio di potersi relazionare con persone più predisposte ad uno spirito di condivisione.

La fiducia reciproca nell'azienda ha, ad esempio, reso possibile il fatto che le chiavi del laboratorio siano in possesso di tutti i dipendenti.

All'interno di questa realtà non sono previsti corsi di formazione, poiché è lo stesso tipo di attività che richiede una condivisione di esperienze e conoscenze necessarie per lavorare. Ed è ciò che viene riscontrato tra i lavoratori della BBL, dove ciascuno

s'impegna al massimo delle proprie capacità per consegnare, nelle mani del collega addetto alla successiva fase di lavorazione, un prodotto ottimale.

Oggi giorno la capacità della BBL di creare nuovi posti di lavoro è un po' congelata (l'ultimo ingresso risale al gennaio di quest'anno), ma da parte di Giorgio vi è tutta la volontà di proseguire, nel futuro, con nuovi ingressi, possibilmente di giovani, per rimpiazzare i pensionamenti avuti nei precedenti anni, fino all'assunzione di altri 4-5 elementi. Ed è da evidenziare che anche nei periodi meno brillanti, l'azienda non è mai ricorsa a licenziamenti, preferendo adottare comportamenti più sociali (quali: cassa integrazione o impiegando parte del tempo in mansioni accessorie) che strettamente economici.

Per quanto riguarda gli strumenti di rendicontazione impiegati da questa azienda si ha solo il bilancio d'esercizio, che anche a detta dello stesso Giorgio risulta: da un lato fortemente limitante nell'espressione dei valori etici e morali presenti al di là dell'adesione all'EdC, ma dall'altro non vi è nemmeno l'esigenza di esprimere tali valori. Questo dunque spiega l'assenza di comunicazione verso l'esterno dei risultati aziendali.

La divisione degli utili, quando presenti, non avviene rigidamente secondo una distinzione in tre parti uguali. Il vero messaggio della divisione degli utili secondo la logica dei tre terzi dell'EdC, è quello di una logica del dare dove tutte e tre le destinazioni sono ugualmente importanti.

In particolare, in questa azienda il terzo per l'autofinanziamento è quasi esclusivamente impiegato per l'acquisto di nuovi macchinari e attrezzature, anche in aiuto alle attività fisiche più pesanti. Gli altri due terzi vengono devoluti all'AMU (Azione per un Mondo Unito)¹⁶, un'organizzazione non governativa, la quale poi impiegherà le somme raccolte per le esigenze del momento, a meno che l'imprenditore non desideri destinare la parte per l'aiuto agli indigenti, a favore di un progetto specifico. La quota per sviluppare la cultura del dare, fino a pochi anni fa veniva prevalentemente deviata a sostegno dei poveri e in parte alla realizzazione di convegni, incontri per gli addetti ai lavori e non. Ma negli ultimi anni, dato il periodo di crisi, si sta sempre più diffondendo la consapevolezza che, dare o mantenere posti di lavoro fa parte della cultura del dare, e

¹⁶ Questa organizzazione si ispira alla spiritualità del Movimento dei Focolari.

quindi, quel terzo di utile spesso viene mantenuto in azienda per dividerlo a tale scopo!

Relativamente ai rapporti con clienti e fornitori, questi si svolgono prettamente in una logica di mero scambio. Per Giorgio Bombelli, questo è sicuramente un elemento di dispiacere, soprattutto ricordando i rapporti più a misura d'uomo che c'erano con i clienti di più vecchia data nei tempi in cui l'azienda era ancora gestita dal padre.

Certamente oggi sono importanti: preventivi corretti, sconti, tempi di consegna rispettati, qualità dei prodotti, ma spesso non si va oltre.

Clienti e fornitori mostrano riconoscenza, apprezzano i valori. Con coloro che nel tempo si riesce a creare un rapporto più personale, gli si comunica della partecipazione all'EdC, ma nessuno lo vede come un valore distintivo e aggiunto per il quale venga mostrato interesse di conoscenza più approfondita. Anche la certificazione ISO9001, non è mai stata un elemento che ha favorito la scelta di BBL rispetto al non averla!

Dunque l'azienda non ha, suo malgrado, partnership specifiche con clienti e fornitori; l'unica è quella derivante dalla rete di TeamForce, di cui BBL nel 2010 ne diviene un socio fondatore.

TeamForce è una rete d'impres e professionisti che sostiene lo sviluppo etico e sostenibile e l'innovazione, ponendo al centro la persona, promuovendo relazioni di reciprocità. Realizza soluzioni su misura integrando competenze e multidisciplinarietà presenti nella sua rete.

La BBL ha deciso di essere tra i fondatori di TeamForce proprio per uscire dalla normale logica economica, entrando in un sistema dove anzitutto assumono rilievo i valori che si cercano di perseguire, e dunque offrendo una scelta a coloro che vogliono fare le proprie scelte commerciali anche sulla base dei valori e non solo del profitto.

Proprio l'adesione a TeamForce e al movimento dell'EdC ha visto la BBL premiata dalla Camera di Commercio di Milano lo scorso dicembre, per le buone prassi aziendali in tema di responsabilità sociale. Infatti per Giorgio Bombelli *“aderire a certi valori dà ampio valore nel lavoro, con novità”*. Certo, essenziale è il rispetto delle norme legislative, attenzione all'ordine nell'ambiente lavorativo, ma c'è sempre un margine per migliorare.

Concludendo, *“gestire un’attività economica secondo il modello di EdC non è più difficile che un’impresa secondo gli standard del mercato, ma in più aiuta ad avere un rapporto più normale col lavoro e con la vita”*, secondo Giorgio.

E facendo un piccolo bilancio di questi 50 anni di attività della BBL si possono evidenziare come punti di forza della stessa, anzitutto il personale, il modo di lavorare, la bravura (in termini di qualità di ciò che viene realizzato), il rispetto coi fornitori, la lealtà nei rapporti coi clienti, nonché la garanzia di affidabilità grazie all’esperienza accumulata nel tempo.

Conclusioni

In questo elaborato ho descritto il progetto dell'Economia di Comunione, partendo dalla sua nascita fino al suo attuale sviluppo, sottolineando le peculiarità gestionali e organizzative delle imprese ad essa aderenti.

Ciò che mi ha lasciata positivamente impressionata è vedere che aziende for-profit, come quelle aderenti all'EdC, possano anch'esse vivere con un'attenzione verso ambiti sociali, ambientali e culturali, normalmente lasciati all'interesse delle sole non-profit.

A mio giudizio, attualmente vi è la necessità che le imprese agiscano in maniera socialmente responsabile, anche se mi rendo conto che questo, talvolta possa essere difficile da attuare data la dilagante cultura individualista della nostra società.

Ma l'EdC, con le sue oltre 800 imprese aderenti, materializza nella realtà la possibilità di una nuova idea d'impresa che, pur appartenendo al mercato, è aperta alla comunità in cui opera ed è attenta a particolari valori etici e morali.

Importantissimo, a mio parere, riportare la persona al centro dell'interesse aziendale, e questo, come abbiamo visto comporta ripercussioni anche a livello di mission e governance.

Come descritto nell'analisi del caso della BBL s.r.l., passando dal dire al fare, si trovano lungo il percorso numerose difficoltà. Difficoltà inevitabilmente presenti, in quanto nell'adesione all'EdC vige il rispetto della *libertà di scelta*. Quindi la decisione di appartenere a questo progetto da parte dell'imprenditore, non vincola in alcun modo dipendenti, clienti o fornitori. Certo è che, maggiore è il numero di sostenitori al progetto, più facile sarà camminare verso un modo di lavorare più responsabile e attento a certi valori.

Inoltre credo che da parte dell'EdC ci dovrebbe essere una maggiore politica verso l'esterno. Questa da intendersi come una più capillare comunicazione, per farsi conoscere il più possibile anche nelle realtà più lontane dai "vistosi" poli industriali, che sono certamente un ottimo attore con cui spiccare nel panorama economico.

A supporto di questo, un'idea potrebbe essere la creazione di un logo universale per tutte le aziende aderenti al progetto, al fine di rendersi riconoscibili all'interno del mercato. Fosse anche solo per destare curiosità agli occhi attenti dei terzi ... punto di partenza col quale instaurare un rapporto umano, oltre quello meramente economico, che se fine a sé stesso, nel tempo porterà aridità nei cuori e nella società.

Bibliografia

AA.VV., *Economia di Comunione – una cultura nuova*, Città Nuova, Roma, rivista quadrimestrale

EdC newsletter

Bardarelli M.G., 2011, *Le aziende dell'economia di comunione – mission, governance e accountability*, Città Nuova, Roma

Bruni L., 1999, *Economia di comunione – per una cultura economica a più dimensioni*, Città Nuova, Roma

Bruni L., Crivelli L., 2004, *Per un'economia di comunione – un approccio multidisciplinare*, Città Nuova, Roma

Bruni L., Pelligra V., 2002, *Economia come impegno civile – relazionalità, ben-essere ed Economia di Comunione*, pp. 207-383, Città Nuova, Roma

Bruni L., Porta P.L., 2006, *Felicità e libertà – economia e benessere in prospettiva relazionale*, pp. 1-37, Guerini e Associati, Milano

Daft R.L., 2010, *Organizzazione Aziendale*, Apogeo, Milano

Golin E., Parolin G., 2003, *Per un'impresa a più dimensioni – strategie e bilancio secondo il metodo RainbowScore*, Città nuova, Roma

Rizzo V., 2011, *Vulcano di luce in Valle Aurina*, NUR, Milano

Sitografia

Bilancio sociale, <http://www.bilanciosociale.it/>

Città Nuova, <http://www.cittanuova.it/>

Economia di Comunione, <http://www.edc-online.org/>

Movimento dei Focolari, <http://www.focolare.org/it/>

Premiazione BBL, <http://www.asarva.org/stampa/news/bbl-produzione-nell-economia-comunione-2491.html>

RanbowScore, <http://www.larainbow.it/index.html>

TeamForce, <http://www.teamforce.it/>

Tutti i siti internet sopra riportati, sono stati consultati da maggio ad agosto 2012.