



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MACERATA
DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E DIRITTO

Corso di laurea triennale

Economia: Banche Aziende e Mercati

classe L-18 Scienze dell'economia e della gestione aziendale

ORGANIZZAZIONI, CSR E SVILUPPO SOCIALE.
L'ESPERIENZA DELLE AZIENDE DELL'ECONOMIA DI
COMUNIONE

Relatore

chiar.mo prof. ***Federico Niccolini***

Laureanda

Giuliana Ferretti

Anno Accademico 2014/2015

INDICE

Introduzione.....	3
Capitolo 1 - Responsabilità Sociale d'Impresa.....	4
1.1. Globalizzazione e Sviluppo Sostenibile.....	5
1.2. La responsabilità sociale d'impresa.....	8
1.3. Creating Shared Value: integrazione della CSR.....	11
Capitolo 2 - Etica e cultura organizzativa.....	14
2.1. CSR e le scelte di tipo etico.....	15
2.2. Cultura organizzativa: radicamento valoriale della CSR.....	18
2.3. Il legame con la performance.....	20
Capitolo 3 - Un caso studio di organizzazioni orientate alla CSR: le aziende dell'Economia di Comunione.....	22
Premessa.....	22
3.1. Le origini del progetto e l'EdC oggi.....	23
3.2. EdC, globalizzazione e sviluppo sostenibile.....	25
3.2.1. Le aziende EdC come modello evoluto di CSR.....	26
3.3. I valori e la cultura di un'impresa EdC	27
3.3.1. Strumenti per uno sviluppo integrale dell'impresa.....	30
Spunti di riflessione.....	33
Appendice: Linee guida per condurre un'impresa EdC.....	34
Bibliografia.....	37
Sitografia.....	39
Ringraziamenti.....	40

INTRODUZIONE

La prospettiva tradizionale del business è stata permeata dall'idea che il progresso sociale derivasse implicitamente dalla logica della massimizzazione del profitto. Tale era la posizione assunta da quel filone della letteratura noto come *shareholder theory*, che trova il suo massimo esponente nel premio Nobel Milton Friedman. Secondo quest'ultimo, soddisfare le esigenze di mercato delle aziende e, in particolare quelle dei proprietari, avrebbe determinato in modo automatico e deterministico effetti positivi anche per l'intera collettività. In opposizione a tale filone, la realtà attuale evidenzia come, spesso, dietro un buon risultato economico dell'impresa si nascondono, invece, comportamenti socialmente irresponsabili come ad esempio la falsificazione dei dati contabili, la produzione di alimenti con ingredienti nocivi alla salute, lo sversamento illecito di sostanze inquinanti e così via. L'esempio lampante di quanto le imprese, ancora oggi, subordinino ogni altro valore al "sommo bene" (Coda, 1998) che è il profitto, non tenendo conto della legge e degli eventuali danni che possono provocare sulla società, è offerto dallo scandalo che ha coinvolto recentemente la nota casa automobilistica Volkswagen.

Partendo dalla considerazione che le condizioni di degrado ambientale e sociale del tempo presente mostrano sempre di più la necessità di adottare non solo nuovi stili di vita ma anche di management, con la presente trattazione si pone la domanda di fondo se le organizzazioni, data la loro rilevanza all'interno della società, debbano ridefinire il proprio ruolo adottando comportamenti coerenti e responsabili nei confronti di tutti, anche delle generazioni future.

Il primo capitolo è dedicato, quindi, a fornire gli elementi teorici per comprendere il tema della responsabilità sociale, tanto dibattuto in ambito accademico, soffermandosi soprattutto sulla natura delle organizzazioni e del loro ruolo nella società. Successivamente, si passa ad analizzare, nel secondo capitolo, l'importanza fondamentale che rivestono l'etica e la cultura organizzativa nelle aziende che scelgono di adottare orientamenti sociali e responsabili, evidenziando in particolare il ruolo del manager come sorgente da cui si sviluppa la CSR. Nell'ultimo capitolo verrà presentato un caso di studio di aziende che sembrano aver interiorizzato e implementato in modo autentico il senso di responsabilità nei confronti della società, soprattutto prendendosi cura delle istanze economiche, sociali e ambientali dei paesi più poveri.

Capitolo 1

Responsabilità Sociale d'Impresa

«Il contadino, per quanto sia vecchio, a chi gli chiede per chi stia seminando non esita a rispondere: “Per gli dèi immortali, i quali vollero che io non mi limitassi a ricevere tutto questo dai padri, ma che lo trasmettessi anche ai posteri”»

Cicerone, *De Senectute*

La società moderna è stata definita come “società organizzazionale” (Presthus, 1978) ad indicare la forte influenza che le organizzazioni esercitano sulla società. Se da un lato queste hanno impattato in modo positivo sull’assetto sociale, offrendo occupazione e beni e servizi, dall’altro si può affermare con certezza che, negli ultimi anni, il deterioramento economico, sociale e ambientale è stato in larga parte determinato da un atteggiamento irresponsabile delle organizzazioni.

Il presente capitolo si pone l’obiettivo di evidenziare innanzitutto il contesto di riferimento in cui operano le attuali organizzazioni, ponendo l’attenzione soprattutto sul fenomeno della globalizzazione e sulla necessità che esso si fondi su uno sviluppo sostenibile dal punto di vista economico, sociale e ambientale. Le organizzazioni, infatti, rivestono un ruolo fondamentale nei confronti della società sia attuale che futura. La società stessa, a seguito di alcuni scandali come quello della Enron, ha iniziato a riporre una serie di aspettative verso le organizzazioni, richiedendo che esse adottassero comportamenti responsabili. Il tema della responsabilità sociale (o Corporate Social Responsibility, CSR) ha assunto rilevanza crescente anche nella letteratura, pertanto, si è ritenuto opportuno analizzare quali siano stati i diversi approcci teorici elaborati sul tale tematica, facendo riferimento, in particolare, al contributo di Klonosky (1991).

Molto spesso gli interessi economici immediati dell’azienda prevalgono sugli interessi ambientali e sociali perché i risultati legati all’adozione di un orientamento alla CSR sono visibili sulla società solo nel lungo periodo. Partendo da tale constatazione, si evidenzia, quindi, la posizione di Porter e Kramer, i quali riconoscono che il moderno

sistema capitalistico sia “sotto assedio” perché considerato la principale causa dei problemi sociali, ambientali e economici. Gli autori presentano una soluzione che riprende il concetto di CSR, proponendo il cosiddetto approccio al valore condiviso. Quest’ultimo può rappresentare una via per ridare legittimità al business e contribuire allo stesso tempo alla creazione di uno sviluppo durevole per la società.

1.1. Globalizzazione e Sviluppo Sostenibile

Una delle sfide attuali che le organizzazioni del nostro secolo si trovano a dover affrontare è indubbiamente la globalizzazione (Daft, 2014). Essa è uno dei fenomeni più complessi e rilevanti del nostro tempo perché, sin da quando è sorta, ha azionato un processo di cambiamento su scala mondiale, che ha coinvolto e coinvolge moltissimi aspetti della vita degli individui e delle organizzazioni della società contemporanea. L’applicazione delle nuove tecnologie informatiche e telematiche e la costante riduzione dei costi di trasporto hanno reso il mondo sempre più piccolo e interconnesso. L’ambiente generale di riferimento in cui si trovano ad operare le aziende e che delinea il futuro prossimo delle organizzazioni, è caratterizzato oggi da una sempre più intensa e crescente competitività. Se si vuole trovare una definizione di globalizzazione, si può asserire che questa rappresenta, dal punto di vista economico, l’intensificazione dei legami e la crescente interdipendenza tra le diverse economie nazionali, che proietta le aziende in un mercato più ampio e intensifica, di conseguenza, i rapporti concorrenziali tra le stesse (Baldarelli, 2004). Essa prevede non solo lo scambio di merci tra i vari Paesi del mondo, ma anche la libera circolazione dei fattori produttivi quali, in modo particolare, capitali finanziari e lavoro. Nella prospettiva organizzativa, è importante sottolineare come i processi decisionali delle aziende, influenzati dalla natura attuale del gioco economico della globalizzazione, devono tener conto delle prospettive e delle conseguenze che tali decisioni avranno non solo a livello locale, ma anche a livello globale, proprio perché l’orizzonte di molte attività economiche e dei mercati coincide sempre di più con l’intero globo.

Il processo descritto, se orientato non solo da finalità economiche, contiene in sé un grande potenziale perché, soprattutto attraverso l’ampliamento dei mercati di approvvigionamento e di sbocco, può offrire nuove opportunità e vantaggi, e favorire le organizzazioni operanti nei Paesi con le maggiori difficoltà economiche e sociali. L’attuale corso della globalizzazione non riesce, però, a realizzare un’equa distribuzione della

ricchezza e determina, al contrario, un continuo incremento del divario tra paesi ricchi e paesi poveri. L'esistenza di un mercato senza frontiere, tuttora privo di regolamentazioni e di controlli efficaci, spinge le aziende a ricercare investimenti più redditizi in quelle aree del mondo che offrono i migliori vantaggi di costo. Come spesso accade, le aziende scelgono di delocalizzare parte o tutte le fasi della produzione nei paesi dove è più abbondante l'offerta di lavoro a basso costo. Le conseguenze sociali di tale scelta non sono poche e indifferenti: la chiusura di uno stabilimento in uno stato determina un aumento della disoccupazione e l'apertura di uno nuovo dove si ha maggiore convenienza economica, nella maggior parte dei casi, è finalizzata al ritorno economico e spesso non crea i presupposti per uno sviluppo generalizzato di quel territorio, anzi di norma contribuisce a determinarne il degrado. Un aspetto preoccupante della questione è il ruolo assunto da diverse multinazionali che scelgono di esportare i processi produttivi non solo nelle aree in cui è presente una manodopera a basso costo, ma in cui inoltre sono inesistenti o scarsi i controlli e le norme in tema di protezione ambientale. Uno degli aspetti negativi del moderno sistema capitalistico è proprio quello di aver determinato, tramite lo sfruttamento smisurato delle risorse, la sovrapproduzione di rifiuti, l'inquinamento e la lista continua, il degrado ambientale e sociale delle aree più povere del mondo. Di conseguenza, i benefici ottenibili dalla globalizzazione restano circoscritti soltanto ai paesi che vivono già in condizioni di benessere e le comunità povere in cui operano le aziende non vedono ancora le possibilità di migliorare la loro condizione socio-economica. Come evidenziato nella *Dichiarazione del Millennio*, firmata nel 2000 dagli stati membri delle Nazioni Unite, infatti, "anche se la globalizzazione offre grandi opportunità, al presente i suoi benefici sono ripartiti in maniera decisamente disuguale, alla stessa stregua dei suoi costi. Noi siamo consapevoli del fatto che i paesi in via di sviluppo e le nazioni con economie in transizione debbono affrontare delle speciali difficoltà nel rispondere a questa sfida fondamentale. Perciò, solo mediante degli sforzi ampi e intensi tesi a creare un futuro comune, [...] la globalizzazione potrà essere resa pienamente inclusiva ed equa."

I processi di globalizzazione dovrebbero essere, pertanto, rifondati sui pilastri, interdipendenti e sinergici, dello sviluppo economico, sociale e sulla protezione ambientale a livello locale, nazionale, regionale e mondiale¹. Infatti, è ormai assodato il fatto che, negli ultimi anni, gli effetti negativi sulla società, sia in termini socio-economici sia in termini

¹*A fair globalization: creating opportunities for all*, The World Commission on the Social Dimension of Globalization, ILO (2004)

ambientali, sono aumentati in maniera notevole e preoccupante. Se si continuano ad adottare modelli di sviluppo come quelli attuali, molti sintomi evidenziano che questi effetti potranno divenire sempre peggiori. Dalla rivoluzione industriale ad oggi sono infatti aumentati in maniera esponenziale i danni provocati al nostro pianeta, sia dalle attività produttive, sia dagli stili di vita degli individui. Le principali minacce, riconosciute anche a livello scientifico, sono evidenti e molteplici: i cambiamenti climatici, il riscaldamento globale, l'incremento del tasso di inquinamento della acque e dell'atmosfera, la perdita della biodiversità e la carenza di risorse alimentari per le popolazioni del terzo mondo.

Le iniziative economiche impattano a tal punto sull'ambiente e sul genere umano che, per la prima volta nella storia dell'umanità, l'uomo, sia come individuo sia come organizzazione, è divenuto responsabile del futuro dell'intero pianeta. Come è stato già evidenziato nel 1992 nella *Dichiarazione di Rio sull'ambiente e lo sviluppo*, “la protezione dell'ambiente dovrà costituire parte integrante del processo di sviluppo e non potrà considerarsi in maniera isolata”².

Il tentativo di proporre modelli di sviluppo economici compatibili con gli equilibri ambientali, ha trovato il suo paradigma nel concetto di sviluppo sostenibile. La definizione oggi ampiamente condivisa è quella riportata nel Rapporto Brundtland dal titolo “*Our Common Future*” elaborato nel 1987 dalla Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo (WCED). Si definisce, quindi, sostenibile “lo sviluppo in grado di soddisfare i bisogni delle generazioni presenti senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri”. Dall'introduzione del concetto di sviluppo sostenibile emerge chiaramente la differenza tra i termini “crescita” e “sviluppo”. Se con il primo si intende una semplice crescita quantitativa determinata da una maggiore disponibilità di beni, il secondo evidenzia, invece, un miglioramento della qualità della vita, includendo non solo le componenti economiche, ma anche le componenti sociali e ambientali. Lo sviluppo, pertanto, deve guardare simultaneamente ai profili economici, sociali e ecologici e allo stesso tempo deve essere concepito in una prospettiva più ampia e di lungo periodo, comprendendo quindi anche le generazioni future.

Le imprese rivestono, in tale contesto, un ruolo fondamentale in quanto, per rispondere a tale sfida, possono generare maggiore innovazione, maggiore crescita economica e contribuire con le loro scelte a incrementare i benefici per la società.

² *Dichiarazione di Rio sull'ambiente e lo sviluppo* (14 giugno 1992), Principio 4.

1.2. La responsabilità sociale d'impresa

Molti dei problemi ambientali, culturali e sociali prodotti sull'attuale società, sono il frutto di azioni irresponsabili da parte di organizzazioni. Le condizioni del tempo presente mettono quindi in evidenza quanto, oggi più che mai, sia necessario che le organizzazioni adottino decisi, reali e responsabili orientamenti sociali. A fronte dei danni provocati dal comportamento egoistico di alcune aziende, la società civile ha iniziato a riporre una molteplicità di aspettative nei confronti dell'operato dell'impresa stessa. Questa sorta di cambiamento in atto nella coscienza civile, ha portato, dapprima le società di grandi dimensioni e le multinazionali, e successivamente estendendosi anche alle imprese di medie e piccole dimensioni, a modificare le loro condotte in un'ottica di salvaguardia dell'ambiente e di sviluppo sociale e culturale.

Così, sia nel dibattito accademico che nella pratica organizzativa, la questione della responsabilità sociale d'impresa ha assunto, a partire dagli anni Trenta e Quaranta³, una crescente attenzione e importanza. Sulla base di come viene considerata la natura delle organizzazioni e delle relazioni che esse instaurano con la società, si sono sviluppate diverse correnti di pensiero che hanno cercato di definire quale fosse la responsabilità sociale delle imprese. Significativo è stato il ruolo svolto da Klonosky (1991), il quale nel suo lavoro "*Foundational considerations in the corporate social responsibility debate*" ha classificato i diversi approcci sul tema della responsabilità sociale d'impresa in tre distinte prospettive:

- I. *Amoral view*;
- II. *Personal view*;
- III. *Social view*.

Secondo la prospettiva amorale, l'impresa viene considerata come un'istituzione privata e di natura economica, progettata con l'unico scopo di realizzare profitti. All'interno di tale prospettiva può ricomprendersi quella che è nota in letteratura come *shareholder theory*. Secondo Milton Friedman, il maggior esponente di tale teoria, "c'è una e soltanto una responsabilità sociale dell'impresa: utilizzare le proprie risorse e impegnarsi in attività progettate per incrementare i suoi profitti per quanto essa stia all'interno delle regole del gioco, ossia, ingaggiare una competizione aperta e libera, senza inganno o frode." (Friedman, 2001) L'impresa, in tale prospettiva, non ha particolari responsabilità morali o sociali.

³ Il tema della responsabilità sociale d'impresa trova la sua origine con i contributi di alcuni pensatori come Chester J. Barnard (1938), John M. Clark (1939) e Theodore Kreps (1940)

L'unica responsabilità riconducibile all'impresa è soltanto quella di realizzare profitti e salvaguardare gli interessi degli azionisti, nel rispetto della legge e delle regole del gioco.

Secondo la prospettiva personale, invece, l'impresa viene considerata, al pari di una persona umana, capace di agire e di compiere scelte di tipo moralmente responsabile. In realtà, è opportuno precisare che non è corretto attribuire alle organizzazioni una natura ontologica. Alcuni autori, in particolare Danley (1990), hanno criticato tale impostazione perché considerare l'organizzazione come una persona, sia dal punto di vista giuridico che organizzativo, crea problemi in merito all'attribuzione di responsabilità. Si sottolinea che, pur riconoscendo l'impresa come una realtà, la responsabilità delle sue azioni ricade sempre nelle persone che la compongono e non nell'impresa collettivamente considerata. Sono infatti i singoli individui, dal punto di vista etico, i soggetti che assumono responsabilità, anche sociale, nei processi decisionali.

Un'altra parte della letteratura, classificata da Klonosky nella prospettiva sociale, vede l'impresa come un'istituzione, ossia come un ente accettato e riconosciuto dalla società. Il compito dell'organizzazione è, in quest'ottica, quello di concorrere al miglioramento economico e sociale, in adempimento alle aspettative dei più importanti e influenti gruppi di interesse. All'interno di tale prospettiva sono ricompresi vari approcci⁴. Ai fini della seguente trattazione, si ritiene opportuno analizzare, in particolare, lo "stakeholder approach" e il "corporate citizenship approach".

Nell'ottica della responsabilità sociale, i manager hanno doveri nei confronti di tutti i diversi attori che, direttamente o indirettamente, sono influenzati dall'attività svolta dall'organizzazione. Secondo Freeman (1984), il primo autore che ha approfondito in modo organico tale teoria, gli stakeholder sono definiti come "qualunque gruppo o individuo che può influenzare o è influenzato dal raggiungimento degli obiettivi organizzativi". L'impresa, in questa accezione, ha una serie di doveri non solo nei confronti di coloro che hanno potere diretto sugli utili, ma anche e soprattutto verso le diverse categorie di stakeholder. Tra gli stakeholder interni rientrano sicuramente i manager, i proprietari e i dipendenti. Allargando il raggio d'azione al di fuori dei confini organizzativi, si possono trovare i soggetti con cui l'impresa interagisce direttamente ogni giorno ossia clienti, fornitori e creditori, e i soggetti che sono influenzati indirettamente come pubblica amministrazione, comunità locale nella

⁴ I diversi approcci compresi nella "social view" sono: lo stakeholder approach, il corporate social responsiveness approach, l'utilitarian angle, il successo sociale, il virtue based approach e il corporate citizenship approach

quale è inserita, nonché la comunità internazionale ampiamente intesa. Una particolare categoria di stakeholder è costituita, oggi, dalle generazioni future. Riprendendo il concetto di sviluppo sostenibile, si può intuire come le attività aziendali debbano necessariamente essere orientate non solo al soddisfacimento delle esigenze degli stakeholder attuali, ma anche di quelle degli stakeholder futuri. Nella conduzione dell'organizzazione, i manager devono garantire e accrescere le opportunità delle generazioni future. Questo rappresenta per l'impresa, indubbiamente, uno degli obiettivi più audaci e difficili da realizzare, ma tuttavia non si può disconoscere il ruolo attivo che essa può e deve svolgere nello sviluppo sociale. Contrapponendosi al modo antisociale di fare e essere impresa caratteristico di molte aziende soprattutto in passato, l'organizzazione è chiamata oggi a inserirsi in un processo dinamico e coevolutivo con l'ambiente in modo da reinterpretare il proprio ruolo nella società e contribuire così al suo miglioramento.

Conclusa l'analisi dello "stakeholder approach", si passa ora ad analizzare il secondo approccio che vede l'impresa come un cittadino istituzionale, ossia il "corporate citizenship approach". Considerare l'impresa come un cittadino istituzionale, comporta una serie di attese da parte della società che il manager, attraverso l'organizzazione, è chiamato a soddisfare. La definizione di CSR che ha avuto notevole successo anche nel mondo accademico, mostra come "la responsabilità sociale dell'impresa ricomprende le aspettative economiche, legali, etiche e discrezionali, che la società ha sulle organizzazioni in un dato momento" (Carroll, 1979). Da ciò si deduce che i manager hanno oltre che responsabilità economiche anche responsabilità non-economiche. Nella suddetta prospettiva, oltre alla responsabilità nei confronti degli azionisti, un'organizzazione deve, infatti, assumersi responsabilità legali, quindi agire nel rispetto delle norme, responsabilità etiche, ossia adeguarsi alle norme etiche del contesto in cui opera, e infine responsabilità discrezionali o volontarie o filantropiche, quelle relative a azioni assunte dall'impresa senza un'aspettativa da parte della società. Sulla base delle varie attese che la società ripone nei confronti di un'organizzazione, questa è, quindi, chiamata a svolgere un ruolo attivo, proprio come un buon cittadino istituzionale, anche nelle relazioni sociali e così, "l'impresa da protagonista economico si trasforma in protagonista sociale accollandosi contemporaneamente responsabilità economiche e sociali in senso ampio". (Sciarelli, 1998)

A questo punto, sulla base delle diverse teorie proposte nell'ambito della CSR, Klonosky ribadisce con fermezza la natura sociale dell'impresa e afferma che "data la natura sociale delle imprese, i loro proprietari e manager devono essere incoraggiati a lasciarsi alle

spalle l'arcaica e incompleta visione dell'impresa come un'istituzione privata strettamente economica e ad appropriarsi di questa nuova visione di impresa. Una volta che questo passo concettuale viene effettuato, ne consegue una più ampia responsabilità sociale per il miglioramento di tutti, inclusa l'impresa.” (Klonosky, 1991).

1.3. Creating Shared Value: integrazione della CSR

La responsabilità sociale d'impresa può essere considerata, oggi, come un tassello importante per dar vita a uno sviluppo pienamente sociale. Le aziende che presentano un orientamento vero alla CSR operano, infatti, con l'intento di perseguire il bene comune, nella consapevolezza che esso è davvero il bene di tutti, non solo quindi degli specifici portatori di interessi. In quest'ottica, la crescita aziendale non significa solamente crescita economica, aumento della produttività e incremento di ricchezza per gli azionisti, ma può costituire una linfa vitale per avviare lo sviluppo dell'ambiente circostante e garantire un futuro sostenibile anche per le prossime generazioni.

I programmi di responsabilità sociale attuati da molte aziende si manifestano spesso come una forma di filantropia finalizzata all'accrescimento della reputazione aziendale o sono attuati per evitare controversie e contenziosi. Diverse organizzazioni sono rimaste ancorate ad una visione di CSR che si appropria della sostenibilità in modo ancillare, non considerando i problemi sociali come parte integrante del proprio *core business*. Alla luce di quanto esposto, si ritiene opportuno presentare la posizione assunta da parte di due autorevoli autori, che hanno elaborato un nuovo approccio che integra l'idea di responsabilità sociale applicata sin oggi. Michael Porter in collaborazione con Mark Kramer ha pubblicato un articolo sull'Harvard Business Review nel gennaio 2011 dal titolo *Creating Shared Value*.

Il concetto di Valore Condiviso è definito come “l'insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività dell'azienda, migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui opera.”⁵ (Porter & Kramer, 2011) Per un'organizzazione, creare valore condiviso significa innanzitutto creare valore economico, rafforzando quindi la propria posizione strategica e, allo stesso tempo,

⁵ “The concept of shared value can be defined as policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company, while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates.” Porter, Kramer, *Creating Shared Value* HBR, 2011

contribuire alla creazione di valore per la società, rispondendo ai suoi nuovi bisogni e alle nuove sfide.

La visione basata sul valore condiviso rimette in sinergia il successo aziendale con il progresso sociale. Molte aziende hanno adottato condotte socialmente irresponsabili perché i problemi sociali sono stati considerati come un vincolo alla crescita economica e non come un'opportunità. I problemi e i vincoli sociali, riletti e affrontati con i principi fondati sul valore, possono rappresentare per l'azienda fattori che ne determinano il successo nel lungo periodo.

Il valore è definito misurando e comparando i benefici prodotti da un'azienda con i relativi costi. Questa idea di creazione del valore si è affermata da tempo nel mondo degli affari soltanto con riferimento agli obiettivi economici. Porter e Kramer mettono in evidenza, infatti, come i problemi sociali sono stati considerati dalle imprese esclusivamente come meri costi, non cogliendo le possibilità che essi, invece, possono offrire. Il miglioramento sociale può essere messo in correlazione con il successo delle imprese perché, per soddisfare nuovi bisogni, esse possono innovare mediante l'utilizzo di nuove tecnologie, di nuovi metodi operativi e di nuovi approcci manageriali e di conseguenza, acquisire efficienza, creare differenziazione ed espandere i mercati.

I due autori identificano tre modalità attraverso le quali è possibile creare valore condiviso, ossia:

1. Riconcepire prodotti e mercati,
2. Ridefinire la produttività nella catena del valore,
3. Facilitare lo sviluppo dei *cluster* locali.

Ognuna di queste vie è parte integrante del circolo virtuoso del valore condiviso e può innescare dei meccanismi di feed-back positivi che, nel tempo, rinforzano le condizioni economiche e sociali. Il punto di partenza è l'identificazione dei bisogni sociali rimasti insoddisfatti nell'economia globale. L'esplorazione continua del potenziale dei nuovi mercati, quelli rimasti inesplorati o inadeguatamente serviti, permette alle aziende di creare prodotti differenziati volti a soddisfare i nuovi bisogni dei clienti. La domanda di beni e servizi che garantiscono una maggiore sostenibilità socio-ambientale sembra essere in crescita e questo rappresenta per le aziende un forte stimolo all'innovazione. Molte delle cosiddette esternalità determinano dei costi economici nella catena del valore dell'azienda, per questo motivo, sottolineano gli autori, è fondamentale ridefinire la produttività attraverso l'utilizzo di tecnologie innovative e sempre più efficaci che permettano di ridurre l'impatto dei danni sociali sulla redditività aziendale e allo stesso tempo contribuiscano al

miglioramento del benessere della collettività circostante. La soluzione ai problemi sociali va cercata in una visione dell'impresa integrata col territorio, infatti il successo aziendale dipende in modo strutturale dalle aziende di supporto e dalle infrastrutture che sono presenti in esso. Le imprese possono innovare e incrementare la produttività solo se si trovano inserite in un contesto caratterizzato da asset critici e da un ambiente favorevole. È interesse dell'azienda, pertanto, contribuire alla creazione dei cosiddetti cluster, ossia concentrazioni di imprese e istituzioni.

Un numero crescente di aziende, come ad esempio GE, Google, IBM, Intel, Johnson&Johnson, Nestlè, Unilever, e Wal-Mart (Porter & Kramer, 2011), ha già intrapreso notevoli sforzi per creare valore condiviso, attuando dei programmi di sviluppo soprattutto in quelle aree del mondo che presentano le maggiori difficoltà socio-economiche. Il caso di studio presentato nel terzo capitolo può rientrare anch'esso in tale logica. Come verrà meglio evidenziato, le aziende facenti parte del progetto dell'Economia di Comunione adottano un modello di CSR evoluto, in quanto la condivisione del valore e della ricchezza con l'ambiente circostante, in particolare con le persone povere, è realizzata nella consapevolezza che le importanti istanze sociali non costituiscono un vincolo per il benessere economico aziendale, ma anzi sono proprio quest'ultime "a ridare al business la sua dignità di esistere." (Esposito, 2011)

Capitolo 2

Etica e cultura organizzativa

“Siate il cambiamento che vorreste vedere nel mondo.”

Mahatma Gandhi

Per guidare un'organizzazione al successo, è essenziale che la stessa abbia chiaro il proprio sistema coerente di fini e di valori (Collins & Porras, 1996). Le organizzazioni che hanno nella propria *mission* il perseguimento di obiettivi sociali, come quelli evidenziati nel capitolo precedente, devono affrontare all'interno della complessa arena competitiva, la difficile sfida di salvaguardare il radicamento valoriale che le caratterizza, facendo in modo che tali valori concretizzino il modo di essere e di agire dell'impresa. La risposta a tale sfida richiede un'attenta riflessione e una coerente interiorizzazione dei valori a ogni livello dell'organizzazione (Argiolas, 2014).

Nel presente capitolo, si intende sottolineare l'importanza fondamentale del concetto di etica manageriale, di cui la CSR rappresenta una parte profonda, in quanto i comportamenti socialmente responsabili non si limitano a produrre effetti sulla sfera interna ma si rivolgono soprattutto alla comunità circostante. L'organizzazione con un orientamento sociale deve porsi in una prospettiva di continua interazione con l'ambiente, aprendosi al cambiamento in relazione alle nuove necessità, e allo stesso tempo deve essere capace di mantenere ferma la propria identità nel tempo. La volontà di assumere un impegno di responsabilità sociale dovrebbe, infatti, pervadere l'organizzazione nella sua interezza e dovrebbe essere tale da attivare azioni coerenti con l'impegno sociale assunto nell'ambiente.

A tal fine, si è ritenuto opportuno presentare, oltre al tema dell'etica manageriale, anche quello di cultura organizzativa. L'impresa che non voglia accontentarsi di mere dichiarazioni d'intenti, deve essere capace di trasmettere e sviluppare i valori relativi alla CSR anche all'interno dell'organizzazione, e in modo più ampio, nei rapporti che essa instaura con l'ambiente circostante.

2.1. CSR e scelte di tipo etico

Il proliferare di azioni irresponsabili dal punto di vista economico, ambientale e sociale è sintomatico del fatto che molto spesso a mancare sono proprio i valori etici. I danni provocati sulla società da parte delle organizzazioni sono frutto, infatti, di un atteggiamento culturale dei manager. La mancanza di attenzione alle problematiche sociali è quindi spesso legata a una mancanza di eticità. La socialità, infatti, esprime il suo massimo potenziale solo se è radicata in maniera decisa nella mente, *in primis*, del manager.

La tematica dell'etica è cresciuta e ha assunto una rilevanza importante non solo a livello individuale ma anche, in modo più ampio, a livello organizzativo, tramite lo sviluppo della cosiddetta *business ethic*. Tale disciplina indica lo studio dell'insieme dei doveri etici e morali riconducibili alle attività professionali, evidenziando come le scelte attuate dai manager nella conduzione dell'impresa siano essenzialmente delle scelte di carattere etico (Sacconi, 1991).

Il termine etica deriva dal greco *ethos*, che significa comportamento o costume. Essa può essere, infatti, definita come la “dottrina dei costumi”, in quanto rappresenta l'insieme dei principi e dei valori morali che orienta il comportamento e le decisioni degli individui in relazione a ciò che è giusto o sbagliato.

Riconoscendo comunque la validità di alcuni principi universalmente condivisi, come per esempio i diritti fondamentali dell'uomo, esistono numerosi fattori contingenti che vanno a condizionare il processo di maturazione etica di un individuo e per esteso anche quelli di un'organizzazione. La letteratura propone quattro livelli o sfere di influenze etiche che sono tra loro reciprocamente collegati.

La prima categoria è la “sfera globale o internazionale”. La crescente diffusione a livello globale delle informazioni relative ai problemi del pianeta cui si è fatto cenno nel primo capitolo, ha di fatto aumentato la consapevolezza della rilevanza di tali problemi e della conseguente necessità di trovare delle soluzioni a livello internazionale. Per questo motivo, si sono sviluppate delle comunità o organismi che producono documenti, dichiarazioni o carte internazionali, riconosciute talvolta anche a livello giuridico, su

argomenti di carattere comune e universale. Tali carte⁶ hanno lo scopo di individuare alcuni principi, anche di valore etico o culturale, che sono riconosciuti universalmente validi nel tempo e nello spazio e in base ai quali è possibile basare le attività umane generalmente intese. Dal punto di vista organizzativo, tali formulazioni risultano estremamente efficaci e di ausilio per i manager di aziende di piccole, medie e grandi dimensioni che, operando in contesti più ampi e diversi, devono gestire politiche di “ethical management” che tengano conto delle differenti culture della forza-lavoro e dei diversi stakeholders. In particolare, con riferimento al tema della CSR, emerge chiaramente quale sia la prospettiva delle maggiori istituzioni internazionali e sopranazionali. L’Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU), l’Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) e l’Unione Europea (UE)⁷, sono unanime nell’affermare che, date le condizioni presenti, le imprese non possono più rinviare al futuro l’assunzione di un deciso orientamento sociale e responsabile, e offrono in tal senso un modello che permetta di integrare nei loro piani strategici e operativi i principi di comportamento responsabile riconosciuti a livello planetario.

Dalla sfera globale si passa in modo progressivo a una seconda categoria di influenza etica, ossia quella nazionale. Il contesto storico e culturale di una nazione ha sicuramente un impatto notevole sull’etica degli individui e sul loro comportamento all’interno dell’azienda. Allo stesso livello si considerano, inoltre, le cosiddette influenze istituzionali, delle quali la più rilevante sembra essere la religione. Il fatto che i dipendenti o manager aderiscano e professino un credo religioso implica che, anche all’interno della vita aziendale, essi manifestino i propri valori e orientano così i propri comportamenti.

L’orizzonte delle influenze si restringe ulteriormente da un livello macro a un livello aziendale. Quest’ultimo livello è strettamente legato alla quarta sfera di influenza che è costituita dall’individuo, il quale più che una sfera di influenza rappresenta il soggetto su cui si esercitano, come fonti di valori, le altre tre. Il legame che unisce il livello aziendale e quello individuale è rappresentato dall’importante ruolo assunto dal manager, il quale, nell’ambito della responsabilità sociale, dovrebbe innanzitutto essere il motore che aziona lo sviluppo dell’orientamento responsabile, sia nei confronti dell’organizzazione intesa nella sua interezza, sia nei confronti dell’ambiente esterno. Se l’etica manageriale è definita come il codice dei principi e dei valori che orientano i processi decisionali all’interno di

⁶ Tali carte sono, per esempio, la *Dichiarazione Universale dei Diritti dell’Uomo* e la *Dichiarazione sui principi e i diritti fondamentali nel lavoro (ILO)*.

⁷ Rispettivamente si fa riferimento ai principi dell’United Nations Global Compact (ONU), alle Linee Guida per le imprese multinazionali (OCSE) e al Libro Verde della Commissione Europea.

un'organizzazione in merito a ciò che è giusto o sbagliato, si può affermare che la CSR è un ampliamento di tale concetto perché, come più volte ribadito, le iniziative aziendali attuate, pur essendo riferite all'organizzazione, hanno delle ripercussioni, sia positive che negative, sulla società nel suo complesso. Di conseguenza, sono in definitiva le scelte attuate dall'organizzazione, o meglio dalle persone che la compongono, a determinare se i comportamenti sono giusti o sbagliati dal punto di vista etico.

A questo punto, è importante sottolineare come il concetto di etica sia intimamente legato a quello di cultura organizzativa. Molto spesso i valori etici, e quindi i valori sociali, rappresentano gli assunti e le convinzioni più radicate all'interno della cultura organizzativa. I manager dovrebbero integrare l'etica e la CSR al *core business* della loro impresa e gestirla in modo che i valori riguardanti la responsabilità sociale siano interiorizzati e vissuti quotidianamente dall'organizzazione. Affinché tutta l'organizzazione converga verso tali valori, è necessario che lo sviluppo etico e socialmente responsabile maturi dal di dentro, tramite un processo endogeno. I dipendenti devono, in tal senso, aderire ai principi che muovono l'organizzazione in maniera consapevole e libera.

Si ribadisce, così, come un orientamento vero e finalizzato allo sviluppo sociale deve, tramite l'esplicazione e la condivisione dei valori tra i membri dell'organizzazione, essere consapevolmente vissuto da tutti, a partire dal manager e diffondendosi poi a tutti i livelli organizzativi.

Nei paragrafi successivi, si definisce in modo chiaro cosa si intende per cultura organizzativa e, nello specifico, si evidenzia come sia fondamentale per un'organizzazione *social value based* mantenere un proprio ancoraggio valoriale soprattutto nella difficile arena competitiva, perché, sulla base di questi valori, oltre che contribuire al miglioramento sociale, l'azienda può sviluppare delle competenze distintive che le permettono di creare un autentico vantaggio competitivo sostenibile.

2.2. La cultura organizzativa: radicamento valoriale della CSR

La CSR, come già accennato, è un valore, che se radicato in maniera forte all'interno della cultura organizzativa, può permettere all'azienda di compiere in modo consapevole le sue scelte.

Prima di analizzare il rapporto che sussiste tra responsabilità sociale e cultura, è opportuno fornire un quadro su tale variabile. La cultura organizzativa rappresenta forse una delle leve più importanti per guidare nel tempo l'azione strategica e operativa di un'organizzazione (Di Tommaso & Gordon, 1992). Conoscere e avere chiara la cultura di un'organizzazione permette di capire gran parte dei comportamenti degli individui, e in tal senso, può favorire la previsione di comportamenti futuri, rendendo più facili i cambiamenti organizzativi, frequenti nel contesto attuale.

La cultura organizzativa può essere inquadrata in diverse prospettive. Da un lato, vi è chi la considera come una variabile esterna e indipendente dall'organizzazione, per cui essa è importata dall'ambiente esterno, dall'altro, invece, vi è chi la considera come una variabile dipendente interna, ponendo l'attenzione soprattutto sulle manifestazioni osservabili all'interno dell'organizzazione. Tuttavia, entrambe le prospettive possiedono dei limiti in quanto sottovalutano alcuni aspetti, presenti distintamente nell'una e nell'altra, che invece sono fondamentali per determinare la cultura di un'organizzazione. Quest'ultima, infatti, deve essere pertanto concepita in maniera sistemica ed è tale la prospettiva assunta dalla Smircich (1983), la quale considera la cultura come metafora fondamentale dell'organizzazione, evidenziando come essa sia l'identità essenziale di quest'ultima.

La cultura organizzativa può essere definita come "l'insieme di valori, opinioni e conoscenze che sono condivisi dai membri di un'organizzazione e insegnati ai nuovi membri come la maniera corretta di pensare e comportarsi. Essa rappresenta la parte non scritta dell'organizzazione." (Daft, 2014) La letteratura è solita strutturare tale variabile secondo due livelli, uno più esterno, gli elementi visibili, e l'altro più profondo, i cosiddetti assunti di base. Il primo fa riferimento a ciò che si vede e si ascolta quando si entra in un'organizzazione: l'architettura degli edifici e degli uffici, l'arredamento, l'ambiente lavorativo, la disposizione dei parcheggi, il comportamento delle persone. Esso si concretizza inoltre anche nel linguaggio che viene utilizzato, nei simboli, nei miti e nelle storie. Tali manifestazioni osservabili non sono, però, elementi essenziali. Il secondo livello

riguarda, infatti, la sfera più profonda della cultura che, a differenza degli elementi visibili, può essere considerata come la parte costituente da cui si origina e si sviluppa la cultura organizzativa. Tale livello è rappresentato dai cosiddetti assunti di base, i quali comprendono i valori, le convinzioni, i principi di comportamento, i modi di pensare, le conoscenze e le idee. Tra tutti, i valori e le convinzioni costituiscono la pietra angolare su cui si basano i comportamenti degli individui all'interno dell'organizzazione. I valori quando si radicano e si rafforzano all'interno di una persona si trasformano in ferme convinzioni e diventano, infatti, i veri "cardini delle decisioni aziendali." (Di Toro, 1993)

A questo punto, emerge in modo più evidente quale sia il rapporto tra la cultura e la responsabilità sociale. Considerare la cultura all'interno del management è fondamentale per chi intende approcciarsi alla responsabilità sociale in modo deciso. In sostanza, i manager che sviluppano delle ferme convinzioni sui principi e i valori della CSR potranno mettere in atto dei comportamenti coerenti a tali principi e soprattutto offrire gli strumenti affinché si realizzi uno sviluppo culturale prima degli individui dell'organizzazione e poi anche del contesto in cui opera l'azienda. La cultura produce, infatti, effetti sia sulla dimensione interna che su quella esterna del modo di essere e agire dell'organizzazione.

La cultura, innanzitutto, riveste un'importante funzione interna, perché, indicando ai soggetti quali sono gli assunti di base propri dell'organizzazione, favorisce il processo di coesione e integrazione tra il personale. Collegata a questa, inoltre, la cultura svolge una funzione esterna, in quanto consente di migliorare la reattività e l'adattabilità ai mutamenti ambientali ed è in grado di attivare processi di adattamento proattivo ed esploratore. Se è vero che le caratteristiche della cultura ambientale dominante, così come è stato mostrato per l'etica, possono influire sulla cultura organizzativa, è anche vero che le organizzazioni che presentano i connotati sopra esposti possono incidere con il loro operare sulla cultura dell'ambiente in cui sono inserite. Tale tipologia di cultura è quella che viene definita come cultura sistemica. Una cultura sistemica, a differenza delle culture di tipo passivo-difensivo e aggressivo-difensiva che si concentrano su obiettivi frammentari, è in grado di sviluppare un atteggiamento mentale, che, proprio per la forte adesione dei valori ad ogni livello organizzativo, consente all'azienda di restare coesa e di adattarsi ai continui cambiamenti ambientali. Inoltre, si evidenzia come un convinto orientamento sociale e responsabile sia possibile solo in quelle aziende che adottano una cultura di tipo sistemico, che non si focalizza sul raggiungimento degli obiettivi di breve periodo ma che tende a soddisfare le esigenze di tutti di stakeholder, non solo dei proprietari o di una parte ristretta di essi.

Emerge, quindi, il legame sinergico tra responsabilizzazione e cultura sistemica. La responsabilità può svilupparsi e essere interiorizzata laddove è forte una cultura sistemica e allo stesso modo la cultura diventa più sistemica quanto più gli individui diventano responsabili e consapevoli, aderendo liberamente ai valori e alle convinzioni aziendali.

A questo punto, è possibile fornire una definizione di responsabilità sociale che racchiuda in sé tutti gli elementi esposti sin ora, e che sono indispensabili affinché l'azienda possa offrire il suo insostituibile contributo allo sviluppo economico, sociale, ambientale e culturale. In definitiva, “essere socialmente responsabili significa impattare positivamente sul tessuto sociale, contribuire al miglioramento delle condizioni ecologiche dell'ambiente e stimolare un progresso culturale, anche dal punto di vista etico, degli stakeholder.” (Niccolini, 2008: 31)

2.3. Il legame con la performance

Finora è stato esaminato il tema della responsabilità sociale in relazione al profilo etico-culturale di un'organizzazione. Si è visto, infatti, come la responsabilità sociale sia uno degli aspetti più intimi e profondi dell'etica aziendale, in quanto i valori che la caratterizza costituiscono le motivazioni intrinseche che sostanziano, in modo concreto, l'agire dei manager. In aggiunta, tali valori, se interiorizzati e condivisi da tutti i membri dell'organizzazione, costituiscono la parte fondante della cultura organizzativa, poiché rappresentano le linee ispiratrici che guidano i comportamenti di tutti verso azioni socialmente responsabili.

Dal punto di vista economico, che rappresenta spesso il profilo che più importa ai manager, è interessante notare come l'assunzione di responsabilità da parte di un'organizzazione può essere all'origine di importanti benefici anche per l'azienda stessa. Questo è vero, tuttavia, solo se si adotta una prospettiva di lungo periodo, integrata in un'ottica sistemica che comprenda le esigenze delle diverse categorie di stakeholder. È importante sottolineare, infatti, come i danni provocati sulla società sono stati determinati, in parte, da una concezione ristretta dell'impresa e delle sue finalità. Per molto tempo è stata accolta dalle imprese la cosiddetta “*shareholder theory*”, di cui si è accennato nel primo capitolo. Secondo tale teoria, l'impresa non avrebbe altra responsabilità se non quella di soddisfare le esigenze economiche degli azionisti, secondo una prospettiva non sistemica.

Le prospettive manageriali adottate sinora in molte aziende sono, infatti, il risultato di una visione dell'impresa rigida e individualistica che, riprendendo per alcuni aspetti i principi dello *scientific management*, mira esclusivamente al raggiungimento di performance economiche di breve periodo, con un atteggiamento non curante dell'ambiente circostante. Al tempo attuale, si mostra necessario, invece, coniugare l'importante finalità del profitto con una maggiore sostenibilità, sia ecologica che sociale, in una prospettiva lungimirante che tenga conto delle presenti e delle future generazioni.

Considerare la CSR in una prospettiva di breve periodo e focalizzata solo sui proprietari potrebbe, infatti, risultare controproducente dal punto di vista economico. Nel breve periodo, la scelta di un'azienda di agire in modo socialmente responsabile rispetto ai competitor "irresponsabili", può comportare numerosi svantaggi economici e finanziari. Conformarsi alle sole regole competitive ha però spinto e a volte costretto le aziende ad adottare condotte socialmente irresponsabili, proprio perché seguire un comportamento responsabile significherebbe, nel breve periodo, per i proprietari ottenere un minor guadagno. Tuttavia, ultimamente, le problematiche attuali hanno rimesso in discussione il ruolo dell'impresa. Se inizialmente era vista come un'entità a se stante il cui unico scopo era quello di produrre utili, oggi la situazione è cambiata. Oltre all'interesse economico, le aziende si sono trovate nella necessità di dover far fronte alle esigenze di tipo sociale e ecologico. L'impresa si è evoluta da strumento di proprietà esclusiva degli azionisti a strumento di benessere collettivo.

Considerare l'impresa in una prospettiva sistemica e integrata con l'ambiente circostante può permettere all'azienda di maturare alcune competenze distintive che le possono consentire di sopravvivere al gioco competitivo. La CSR può innescare, infatti, circoli virtuosi sia all'interno dell'organizzazione che all'esterno. L'impresa partecipa, così, in modo attivo non solo allo sviluppo economico, ma anche alla realizzazione di uno sviluppo sociale, elevando la qualità delle relazioni che essa instaura quotidianamente con le più importanti categorie di stakeholder. Innanzitutto, gli effetti della CSR sulla performance si hanno in termini di immagine e di reputazione. L'azienda socialmente orientata riesce ad instaurare con gli stakeholder relazioni autentiche, forti e durature, sulla base di importanti valori come la trasparenza e la fiducia. L'accrescimento della reputazione nel tempo consente all'azienda di creare relazioni interpersonali e interorganizzative più performanti, essenziali per un proficuo sviluppo economico.

Capitolo 3

Un caso di studio delle organizzazioni orientate alla CSR:

Le aziende dell'Economia di Comunione

“Sogno un avvicinamento e arricchimento reciproco fra le varie culture nel mondo, sicché diano origine a una cultura mondiale che porti in primo piano quei valori che sono sempre stati la vera ricchezza dei singoli popoli e che questi s'impongano come saggezza globale.”

Chiara Lubich

Premessa

Il progetto dell'Economia di Comunione nella Libertà, o più semplicemente Economia di Comunione (EdC) rappresenta una delle possibili risposte alle sfide della responsabilità sociale e dell'etica manageriale evidenziati nei precedenti capitoli. Il progetto in parola è sorto da più di venti anni e coinvolge più di 800 aziende di tutto il mondo. Esso propone alle organizzazioni produttive che ne fanno parte un modo innovativo di concepire la gestione imprenditoriale, il lavoro e le relazioni che l'impresa instaura con gli stakeholder. Esso nasce dalla spiritualità del Movimento cattolico dei Focolari e, estendendo la filosofia e la dinamica della comunione alle aziende, propone ad esse di vivere secondo una cultura nuova, la cosiddetta “cultura del dare”, che si contrappone alla cultura individualistica che, come osservato in precedenza, caratterizza parte delle organizzazioni attuali. L'analisi del progetto verrà presentata secondo due prospettive. In una prima prospettiva, si vuole sottolineare come il modello dell'EdC possa rappresentare una realtà concreta che propende per un'adesione genuina e matura a comportamenti socialmente responsabili. In una seconda prospettiva, si vuole evidenziare e ribadire come non possa esserci uno sviluppo pienamente sociale se non ripartendo dai valori etici che plasmano un individuo. Pertanto, dopo aver analizzato le ragioni che spingono taluni autori a considerare le aziende EdC come modelli evoluti di CSR, si passa ad analizzare la cultura organizzativa, partendo dalla considerazione che una società nuova non può che formarsi da “uomini nuovi”.

3.1. Le origini del progetto e l'EdC oggi

Per comprendere pienamente il progetto è fondamentale ripercorrere i passi e le motivazioni che lo hanno portato alla nascita. La proposta dell'EdC nasce nel 1991 da un'intuizione di Chiara Lubich, fondatrice del Movimento dei Focolari. In occasione di una sua visita alla comunità brasiliana dello stesso Movimento ad Araceli, vicino San Paolo, in Brasile, Chiara fu colpita dall'estrema povertà delle tante favelas che circondavano la città. La situazione in Brasile era caratterizzata da profonde disuguaglianze, da una estrema povertà e da un forte contrasto tra ricchi e poveri e questo era rappresentato in modo emblematico dall'enorme contrasto tra i tanti e lussuosi grattacieli della megalopoli di San Paolo e la poverissima periferia, costituita di baracche e capanne. Da questa esperienza, Chiara avvertì la necessità e l'urgenza di fare qualcosa di concreto per queste persone. Fin dalle sue origini, il Movimento dei Focolari praticava l'esperienza della comunione dei beni materiali e immateriali con l'obiettivo di contribuire a risolvere il problema sociale di alcune persone che vivevano in gravi difficoltà economiche. Consapevole del fatto che gli sforzi fatti da singoli individui non sarebbero stati sufficienti, Chiara ebbe l'intuizione di estendere la dinamica della comunione, già sperimentata dai membri del Movimento, alle aziende, prevedendo che parte degli utili venissero messi in comune. Nel discorso tenuto in occasione della Laurea *honoris causa* in Economia all'Università di Piacenza nel 1999 emerge chiaramente quale fosse la sua idea: “Pur non essendo esperta di problemi economici, ho pensato che si potevano far nascere tra i nostri membri delle aziende, in modo da impegnare le capacità e le risorse di tutti per produrre insieme ricchezza a favore di chi si trovava in necessità. La loro gestione doveva essere affidata a persone competenti, in grado di farle funzionare efficacemente e ricavarne degli utili. Questi dovevano essere messi liberamente in comune. E cioè in parte essere usati [...] per aiutare i poveri e dar loro da vivere, finché abbiano trovato un posto di lavoro. Un'altra parte per sviluppare strutture di formazione per “uomini nuovi” [...]. Un'ultima parte, certo, per incrementare l'azienda” (Dal Discorso di Chiara Lubich – Piacenza- 29 gennaio 1999).

Le aziende che aderiscono a questo progetto, pertanto, si impegnano a destinare gli utili prodotti a tre scopi ben precisi:

1. Autofinanziamento dell'impresa;
2. Diffusione della “cultura del dare” tramite la formazione di “uomini nuovi”;
3. Aiuto agli indigenti, a livello locale e mondiale.

Tutti gli obiettivi sono fondamentali per la riuscita del progetto, ma la finalità ultima è quella di contribuire alla creazione di nuova ricchezza, includendo nel processo le persone in difficoltà. Inclusa nella *mission* delle aziende EdC vi è, infatti, lo scopo di voler partecipare in modo attivo al miglioramento del benessere della collettività, in particolare per sollevare gli individui dalle situazioni di povertà. Gli indigenti “non sono semplicemente assistiti oppure beneficiari dell’impresa. Sono invece membri essenziali del progetto, nel quale donano agli altri le loro necessità” (C. Lubich, *Lezioni per la laurea honoris causa in Economia e Commercio*, in V. Moramarco, L. Bruni (a cura di)). Per quanto riguarda l’aiuto fornito dalle aziende EdC, è opportuno precisare che gli utili donati non rappresentano una forma di beneficenza o di filantropia tout court. Il sostegno viene fornito solitamente non in denaro ma direttamente in beni o servizi necessari, in modo tale che le persone povere vengano reinserite nel ciclo produttivo, con la possibilità per le stesse di risollevarsi dalla loro condizione sociale. Innanzitutto, le persone vengono incoraggiate a recuperare un minimo d’indipendenza economica, tramite la creazione di nuovi posti di lavoro, sostenendo, per esempio, l’avvio di microimprese. Una seconda tipologia di aiuto è quello della scolarizzazione: a ragazze e ragazzi viene fornita una formazione di base, universitaria e professionale che possa agevolarli nell’accesso al mondo del lavoro e offrire loro un futuro migliore. Un’ultima forma di aiuto è costituita dall’assistenza alle necessità primarie in situazioni di emergenza socio-sanitaria e abitativa.

A quasi venticinque anni dall’avvio del progetto, è possibile affermare che esso concretamente rappresenta una realtà attiva e operativa, promotrice di attività di sviluppo⁸. Secondo l’ultimo censimento eseguito dalla Segreteria internazionale dell’Economia di Comunione (Rapporto EdC, 2010-2011), le imprese o attività aderenti all’EdC sono 840 (+43% rispetto al 2010) e sono presenti, ad oggi, in tutti i continenti. Inoltre, proprio per essere segno visibile di un modo diverso di fare economia, sono sorti, dapprima in Brasile e poi estendendosi anche in altre parti del mondo, i cosiddetti “Poli Industriali”, che costituiscono forme di aggregazioni aziendali in cui è possibile vivere quotidianamente i valori di base di tale cultura. Uno di questi poli è presente anche in Italia, in località Burchio, vicino alla cittadella di Loppiano, nel Comune di Incisa Val d’Arno (Firenze).

⁸ Nel 2013 gli utili condivisi a sostegno dei poveri sono stati € 888.303, quelli destinati alla formazione di “uomini nuovi” € 482.916 (Rapporto EdC 2013/2014).

3.2. EdC, globalizzazione e sviluppo sostenibile

Le aziende in oggetto si trovano perfettamente inserite all'interno del mercato e partecipano in modo attivo al processo della globalizzazione, analizzato in parte nel primo capitolo. Esse sono state definite aziende che sviluppano la "globalizzazione della solidarietà" (Cillerai, 2002) perché, insediandosi in quelle realtà del mondo che presentano le maggiori difficoltà economiche e sociali, riescono ad attivare, tramite la condivisione di ricchezza, modelli di crescita e sviluppo positivi che contrastano con la tendenza generale. Di fronte alla situazione economica mondiale, di cui si è cercato di fornire un quadro all'inizio di tale lavoro, il progetto EdC, estendendo il suo raggio d'azione e diventando sempre più globale e universale, può costituire un modello per creare assetti sociali, economici e ambientali più giusti e fraterni. In tal modo, l'EdC, seppur da alcuni considerata come un'eccezione alla regola racchiusa in una sorta di nicchia, può contribuire a fare in modo che "la globalizzazione vada a vantaggio del bene comune, producendo effetti molto positivi, poiché sarebbe sostenuta da un forte senso dell'assolutezza e della dignità di tutte le persone umane e del principio che i beni della terra sono destinati a tutti" (Giovanni Paolo II, Discorso ai partecipanti all'incontro con la Fondazione "Centesimus annus", cit. in Biancofiore F.).

Riprendendo in esame il rapporto che sussiste tra globalizzazione e sviluppo sostenibile, è importante ricordare che molto spesso la causa del degrado ambientale dei paesi in via di sviluppo è la povertà. Sulla base di ciò, come recentemente ripostulato dall'ONU⁹, per poter realizzare uno sviluppo globale pienamente sociale è essenziale "sradicare la povertà" e garantire i bisogni essenziali anche ai paesi più poveri. In tale contesto, le realizzazioni attuate dalle aziende dell'Economia di Comunione possono rappresentare una via per raggiungere tale risultato. Ogni azienda EdC, pur allineandosi al modello iniziale sorto in Brasile, dà vita a un modello diverso e specifico per ogni paese, adattandosi al contesto e alle situazioni competitive e ambientali. Rispetto ad altre realtà produttive che si insediano in tali territori, le aziende EdC, proprio perché sorte con la finalità di sollevare le situazioni di povertà, si radicano e si sviluppano in modo completo, creando le condizioni per avviare uno sviluppo duraturo, sia in termini economici che sociali e ambientali.

⁹ Il 25 settembre 2015 l'Assemblea generale delle Nazioni Unite ha adottato l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile composto da 17 obiettivi, il primo dei quali è "sradicare la povertà in tutte le sue forme e ovunque nel mondo".

3.2.1. Le aziende EdC come modello evoluto di CSR

Se è vero che il problema della carenza di attenzione alle problematiche sociali da parte della maggior parte delle attuali aziende deriva da una mancanza di eticità, è possibile affermare con certezza che le aziende EdC sono, al contrario, aziende in cui è la presenza di un forte substrato etico e valoriale che orienta i comportamenti di tutti gli operatori coinvolti. Uno degli elementi innovativi che caratterizza la *mission* di queste aziende è, come già riferito, l'impegno serio di voler apportare miglioramenti sociali e economici, sia all'interno che all'esterno dei confini aziendali (Balderelli, 2004).

Da tale prospettiva, è possibile affermare che le aziende in oggetto rappresentano un modello concreto e, per certi aspetti, evoluto di CSR (Andringa, 2004). Proprio per il forte legame che instaurano con il territorio, le imprese EdC possono essere concepite, nell'ottica del "corporate citizenship approach", come "buone cittadine", cioè come soggetti economici che, nel perseguimento dei propri interessi, contribuiscono a migliorare la qualità della vita sia dei suoi membri che di quelli della comunità in cui sono inserite. Sotto tale aspetto, è importante ricordare che le azioni sociali promosse dalle aziende EdC non sono puramente assistenziali o filantropiche. La condivisione degli utili è finalizzata, infatti, alla risoluzione del grave problema della povertà, puntando ad offrire alle persone che si trovano in tale situazione, le opportunità e gli strumenti per uscirne.

Inoltre, il modello EdC mostra come la CSR può nascere e svilupparsi anche da motivazioni intrinseche. Tali aziende, infatti, assumono responsabilità sociali non per finalità di ritorno economico o di immagine o di reputazione, ma proprio per il fatto che si sentono parte integrante della comunità. Questo richiede un cambiamento e rinnovamento etico-culturale che coinvolga integralmente le persone impegnate nel progetto. È proprio a tale scopo che una parte degli utili è finalizzata alla formazione di "uomini nuovi", formazione intesa non solo a livello tecnico-professionale ma anche morale. L'esperienza dell'Economia di Comunione ci mostra come sia possibile formare le persone ad una mentalità di responsabilità sociale e, di conseguenza, condurre i dipendenti a comportarsi coerentemente con tali valori, nella ferma convinzione che tali azioni abbiano valore in sé e per sé. Per di più, la diffusione dei poli industriali EdC che sta avvenendo in tutti i continenti del mondo mostra come sia possibile sviluppare delle relazioni interorganizzative, nazionali ed internazionali, sulla base del consolidamento di valori etici, in tal caso fondati sulla comunione.

3.3. I valori e la cultura di un'azienda EdC

La ripartizione degli utili con finalità di sviluppo è sicuramente uno degli aspetti essenziali e più importanti del progetto, ma non è solamente questo che dimostra la novità del modello. Fondamentale per le aziende che intendono aderire al progetto è, infatti, intraprendere un cambiamento dal punto di vista etico-culturale. L'EdC, infatti, intende trasformare “dal di dentro” le diverse strutture d'impresa facendo in modo che tutti gli operatori che in esse operano convergano verso i valori della comunione.

I fondamenti del management quando si incontrano con le logiche della comunione richiedono di essere riletti sotto una nuova luce. Il contesto attuale in cui si trovano ad agire le organizzazioni di tutto il mondo è, come già sottolineato, caratterizzato da maggiore complessità e, di conseguenza, le risposte fornite dal management non possono che essere, quindi, più complesse rispetto al passato. Le organizzazioni che fanno parte del progetto dell'EdC si sono trovate di fronte alla necessità di adattare i modelli manageriali alla logica della comunione. Nel linguaggio manageriale il primo a introdurre il termine “comunione” è stato Chester Barnard (1938), il quale definiva tale condizione come “quel sentirsi a proprio agio nei rapporti sociali che è talvolta chiamato solidarietà, integrazione sociale, socievolezza o sicurezza sociale.” Attivare la comunione in una relazione, e quindi anche all'interno delle dinamiche aziendali, significa realizzare una piena partecipazione alla vita dell'altro nella consapevolezza di ciò che l'altro è nella sua diversità e autenticità.

Partendo dalla considerazione che l'impresa è di per sé una rete di relazioni che si sviluppano all'interno e all'esterno di essa, è fondamentale per un'azienda come quelle di EdC, attivare delle relazioni che, esprimendo la comunione ai vari livelli intra e inter organizzativi, permettano di costruire un autentico sviluppo condiviso, a beneficio sia dei singoli individui dell'organizzazione, sia di tutti gli stakeholder. Si giunge, pertanto, ad una formulazione e interiorizzazione di una cultura organizzativa che, oltre che considerarsi sistemica, può essere definita “umanizzante” (Melè, 2003), cioè una cultura che riesce a valorizzare ogni singola persona in quanto tale e, soprattutto, crea le condizioni affinché sia possibile la realizzazione professionale e umana di ogni individuo.

Affinché la dimensione comunitaria si rifletta pienamente all'interno delle realtà aziendali e dei poli produttivi è necessario trasformare l'organizzazione aziendale di tali imprese e orientarla alla reciprocità. Alla luce della vita e delle riflessioni dei tanti

imprenditori e lavoratori che applicano questo nuovo modello di agire economico, sono state delineate delle comuni linee guida di gestione e condivisibili a livello mondiale. Dal 2008 sono state predisposte le nuove “Linee per condurre un’impresa di Economia di Comunità”¹⁰, che, rivisitando la prima versione redatta nel 1997 dal Bureau Internazionale di Economia e Lavoro¹¹, cercano di rendere evidenti le caratteristiche gestionali e organizzative che contraddistinguono tali aziende. Tale linee guida seguono la schema dei cosiddetti “sette colori”, che rappresenta una delle intuizioni carismatiche del Movimento dei Focolari, di cui l’EdC è espressione. Ad ogni aspetto della vita aziendale viene attribuito un colore e come quando un fascio di luce bianco viene indirizzato in un prisma si rifrange nei sette colori, così sono stati individuati sette aspetti della vita personale e organizzativa fondamentali per il raggiungimento di un benessere integrale della persona e dell’azienda.

I punti principali messi in evidenza dalle linee sono:

1. **Rosso**: Imprenditori, lavoratori ed impresa;
2. **Arancio**: Rapporto con i clienti, i fornitori, i finanziatori, la società civile e i soggetti esterni;
3. **Giallo**: Spiritualità e etica;
4. **Verde**: Qualità della vita, felicità e relazioni;
5. **Azzurro**: Armonia nell’ambiente di lavoro;
6. **Indaco**: Formazione, istruzione, sapienza;
7. **Violetto**: Comunicazione

1. Gli imprenditori che aderiscono al progetto, innanzitutto, pongono al centro dell’impresa la persona e le relazioni. Le Linee chiariscono subito, infatti, quale sia la “missione aziendale” di tali organizzazioni specificando come il valore fondamentale di tali imprese non sia il perseguimento dell’utile monetario ma, appunto, la comunione, attuata mediante il dialogo, la fiducia e la reciprocità tra tutti i membri interni ed esterni del progetto.

2. Per quanto riguarda, invece, il rapporto con gli stakeholder si sottolinea come questo deve essere fondato sui pilastri della comunione, ossia il dialogo, la fiducia e la reciprocità. Gli stakeholder esterni vengono infatti inquadrati come partner essenziali per la realizzazione del progetto. Pertanto, le aziende EdC si rapportano in modo leale, trasparente e civile con i

¹⁰ V. Appendice

¹¹ Il Bureau Internazionale di Economia e Lavoro era un organismo di supporto dell’EdC, formato da studiosi, imprenditori e studenti, i quali esaminavano e cercavano di risolvere i problemi contingenti e strategici delle prime imprese aderenti al progetto. Esso è stato sostituito successivamente dalle Commissioni EdC, che svolgono, a livello locale, nazionale e internazionale, la stessa funzione.

concorrenti, i fornitori, i clienti, la pubblica amministrazione e la comunità circostante. Per esempio, per quanto riguarda il rapporto con i clienti, instaurare relazioni basate su trasparenza e lealtà significa realizzare prodotti e offrire servizi che siano funzionali, di qualità e che abbiano un prezzo equo. È fondamentale, inoltre, comprendere che il cliente non è un mero consumatore ma, tramite l'instaurarsi di relazioni sincere e profonde, può divenire compartecipe della realizzazione del prodotto. Anche la scelta dei fornitori costituisce una scelta importante per un'azienda EdC. Essa non si può ridurre esclusivamente ad una scelta di convenienza economica ma deve basarsi sulla condivisione e sull'allineamento valoriale.

3. L'aspetto della "spiritualità e dell'etica" riguarda la cultura di impresa, i suoi valori e principi etici. L'EdC promuove, infatti, una cultura di legalità a tutti i livelli e si impegna ad attuare politiche di salvaguardia e rispetto dell'ambiente, valutando i riflessi della propria attività sia sul benessere delle persone che del territorio.

4. Un altro obiettivo fondamentale dell'Economia di Comunione è quello di fare dell'impresa una vera e propria comunità, in cui si possa respirare un clima di fratellanza e di uguaglianza. Come verrà esaminato più in dettaglio nel proseguo della trattazione, le aziende EdC adottano e sviluppano i cosiddetti "strumenti di comunione". Per poter perdurare positivamente nel tempo, presupposto essenziale per creare nuova ricchezza, non si possono trascurare le relazioni, la qualità della vita all'interno dell'impresa e la felicità di tutti gli operatori aziendali.

5. Da questo discende, così, il quinto aspetto della vita aziendale, che riguarda gli ambienti lavorativi. Le aziende aderenti al progetto si impegnano, sotto questo punto di vista, ad offrire un ambiente che rispecchi l'armonia delle relazioni. Si presta, pertanto, attenzione e cura alle caratteristiche estetiche degli edifici, dell'ambiente di lavoro, della pulizia, del confort del luogo in cui si lavora. Inoltre, un altro aspetto fondamentale è la progettazione e l'implementazione di strutture organizzative che favoriscano lo sviluppo della persona, il supporto reciproco e il lavoro in team. In tal senso, si adopera anche uno stile di direzione partecipativo, da cui deriva il senso di responsabilità di ciascuno verso gli altri e verso l'organizzazione.

6. Il sesto aspetto fa riferimento al cosiddetto "capitale intellettuale", che indica l'insieme delle conoscenze e del know-how delle persone. A tale scopo, le aziende EdC realizzano programmi di formazione volti non solo ad arricchire la conoscenza professionale, ma

soprattutto anche di tipo culturale per radicare sempre di più la “cultura del dare” e formare, in questo modo, “uomini nuovi”. Tali programmi di addestramento e sviluppo permettono, così, di creare e infondere nel personale, a qualsiasi livello considerato, la consapevolezza riguardo alla responsabilità personale e sociale.

7. Infine, in un quadro manageriale che intende essere orientato socialmente è fondamentale assicurare un adeguato sistema di comunicazione interno ed esterno. Comunicare significa “mettere in comune” e a tal fine, l’organizzazione deve dotarsi di strumenti che le permettano di instaurare, in un clima di condivisione, un dialogo permanente con tutti gli stakeholder, sia interni che esterni. Nell’ambito della comunicazione interna, si favorisce la trasmissione e la condivisione di notizie, idee, informazioni tra tutti. Per quanto riguarda, invece, la comunicazione esterna si adottano sistemi di rendicontazione periodica, come ad esempio il “bilancio sociale”, che mostrano concretamente il valore sociale generato.

3.3.1. Strumenti per uno sviluppo integrale dell’impresa

Gli aspetti multidimensionali evidenziati mettono in luce come nelle aziende EdC si possa parlare di un vero e proprio sviluppo integrale (Sorci, 2007). Con tale termine si fa riferimento ad uno sviluppo ampiamente inteso che coinvolge diverse dimensioni dell’agire aziendale (quella economica, quella professionale, quella etico-culturale, quella socio-ambientale ecc) e diversi attori (manager, dipendenti, clienti, fornitori, concorrenti).

La comunione all’interno della vita delle organizzazioni che si avvicinano a tale modello deve essere quotidianamente esercitata. La comunione, infatti, non si configura come meramente statica, cioè non si realizza una volta per tutte, ma è un processo dinamico che richiede modalità concrete per essere rinforzata, rinnovata e ricostruita (Argiolas, 2009). A tale scopo, è fondamentale dare spazio, tramite i cosiddetti “strumenti della comunione”, ai processi relazionali e sociali che prendono forma all’interno dell’impresa.

Un primo strumento che evidenzia il valore relazionale che pervade l’organizzazione è la *condivisione di sé*. La costruzione di relazioni di reciproco supporto richiede che le singole persone si mettano in gioco “per” e “dentro” l’organizzazione (Baldarelli, 2011). Ad ogni membro è chiesto di adottare un atteggiamento che superi la dimensione individuale e abbracci quella comunitaria. Nelle relazioni tra lavoratori e tra lavoratori e impresa si inserisce un elemento di natura non-economica: il dono (Akerlof, 1982). La condivisione di

se significa, infatti, donare se stessi, le proprie idee, le proprie prospettive sulla realtà aziendale. La potenzialità di tale strumento è sperimentata solo se tra i soggetti della relazione sussiste un'adeguata fiducia. In tale prospettiva, è fondamentale adottare uno stile di leadership orientato all'ascolto che sappia cogliere, apprezzare e valorizzare ogni aspetto positivo che c'è nell'altro.

Un secondo strumento da adottare è la *condivisione di conoscenze ed esperienze*. Condividere le proprie esperienze e il proprio sapere all'interno dell'azienda permette di trasformare la conoscenza individuale in conoscenza organizzativa. Per un'azienda EdC è fondamentale istituzionalizzare momenti di condivisione e di analisi dell'esperienza professionale. È attraverso la narrazione (Mlàdkovà, 2010) che le esperienze acquistano significato e facilitano l'apprendimento e l'interiorizzazione di un senso comune di agire. L'agire professionale di ciascun individuo non è fine a se stesso ma è teso a raggiungere obiettivi comuni. Le aziende EdC utilizzano strumenti di condivisione e narrazione delle esperienze proprio per far maturare e crescere la comunione all'interno dell'impresa. Essa parte, innanzitutto, dalla capacità del singolo di mettersi in gioco e raccontarsi e dall'altro lato nella capacità di ascolto. Tali elementi, il dialogo e l'ascolto, sono le basi essenziali per avviare processi di apprendimento reciproco, in una sorta di diffusione reciproca di conoscenza. Un ambiente organizzativo che accoglie tale prospettiva è “un contesto comunicativo, in cui la conoscenza è un processo generativo e non di possesso, connessa con l'esperienza. Uomini e donne dell'organizzazione costruiscono se stessi e i propri mondi organizzativi insieme attraverso le loro relazioni cognitive.” (Varchetta, 1999)

Un altro tipo di strumento aziendale che viene usato con sistematicità per affrontare le questioni relative all'andamento della vita dell'impresa e delle relazioni è il *colloquio periodico*. Esso si tratta di un momento prezioso in cui si ha la possibilità di confrontarsi con i responsabili o il manager, ed esprimere, in maniera libera e con rispetto, il proprio modo di vedere le dinamiche dell'impresa. La qualità del colloquio dipende, ancora, da come esso è stato progettato. È fondamentale che esso sia parametrato e differenziato sulla base di ogni persona, dato che deve essere inteso come uno spazio aperto alla diversità e alla unicità. Il manager di un'azienda EdC, in tale prospettiva, dovrebbe sostenere e valutare, con fiducia, le proposte e le soluzioni, nonché gli eventuali dissensi dei suoi collaboratori, e così, creare un clima organizzativo positivo che risponda non solo ad aspettative economiche dell'impresa, ma anche a quelle di realizzazione integrale della persona.

L'ultimo strumento aziendale usato sistematicamente anche ai fini della comunione è quello della *verifica*, intesa *latu sensu*, anche come momento interpretativo e propositivo. A differenza del colloquio che offre un supporto personale, il momento della verifica è orientato al consolidamento e al miglioramento continuo della qualità delle relazioni interpersonali. Mediante la verifica, si mettono in evidenza gli aspetti positivi da consolidare e rinforzare e i punti di debolezza su cui è necessario intervenire. Una verifica di successo è quella che riesce a proiettarsi al futuro con apertura e forza. La verifica dovrebbe svilupparsi, pertanto, in due momenti: in una prima fase è opportuno capire cosa si fa, come lo si fa e perché, mostrando gli aspetti positivi e negativi; la seconda fase consiste, quindi, nel capire cosa si potrebbe fare, come farlo e perché, in una prospettiva costruttiva e propositiva.

In sintesi, le aziende EdC che adottano tali strumenti con periodicità e sistematicità, riescono a sperimentare come, giorno dopo giorno, le persone che in esse operano sono aiutate a conquistare un benessere psicologico, relazionale e professionale, creando un ambiente favorevole non solo alla produttività aziendale, ma anche alla “fioritura” umana, generalmente intesa.

SPUNTI DI RIFLESSIONE

Il caso di studio presentato mette in evidenza come l'importante finalità del profitto può essere coniugata in modo efficace anche con la risoluzione delle problematiche sociali. Il modello di CSR proposto dalle aziende aderenti al progetto dell'Economia di Comunione fornisce, infatti, un esempio di come le organizzazioni possano creare ricchezza non solo per sé ma condividendola anche con la società. Si è, inoltre, visto come questo sia possibile solo se si realizza un cambiamento culturale non solo della concezione del ruolo dell'impresa ma, in modo più profondo, della sua stessa identità. Le organizzazioni che hanno nella loro *mission* il perseguimento di obiettivi sociali, come quelle esaminate, dimostrano che la via per contribuire al benessere sociale, economico e ambientale è concretamente percorribile.

Il contesto sociale, ambientale ed economico attuale, di cui si è fornito un quadro generale all'inizio della trattazione, pur presentando problematiche serie, può costituire un momento propizio per orientare le organizzazioni al loro successo e al successo della comunità in cui operano. Se inizialmente sono state concepite come meri strumenti di profitto in mano a pochi, oggi la società ripone nei confronti delle aziende una serie di aspettative che le stesse non possono ignorare. La società civile, consapevole che i problemi sociali e ambientali sono stati in parte determinati da un comportamento irresponsabile delle organizzazioni, sta richiedendo alle stesse di modificare i loro orientamenti verso modelli più sostenibili. Tale visione può ridefinire, quindi, il ruolo delle organizzazioni, promuovendo un approccio più ricco, costruttivo e proattivo nei confronti dell'ambiente circostante. In una prospettiva fiduciosa del futuro, si riportano le parole contenute nell'ultima Enciclica "Laudato si" di Papa Francesco, generalizzando il pensiero anche alle organizzazioni e ai loro manager:

“Non tutto è perduto, perché gli esseri umani capaci di degradarsi fino all'estremo, possono anche superarsi, ritornare a scegliere il bene e rigenerarsi, al di là di qualsiasi condizionamento psicologico e sociale che venga loro imposto. Sono capaci di guardare a se stessi con onestà, di far emergere il proprio disgusto e di intraprendere nuove strade verso la vera libertà.”

APPENDICE

Linee per condurre un'impresa di Economia di Comunione ¹²

L'Economia di Comunione propone alle organizzazioni produttive che fanno propri il suo messaggio e la sua cultura, le seguenti "Linee per condurre un'impresa", che sono state scritte alla luce della vita, e della riflessione di migliaia di imprenditori e lavoratori, e seguendo lo schema dei cosiddetti "sette colori", che sono una delle intuizioni carismatiche fondative del modo concepire e praticare la vita associata del 'carisma dell'unità', di cui l'EdC è espressione.

1. Rosso: Imprenditori, lavoratori ed impresa

Le imprese che aderiscono all'economia di comunione definiscono la propria "missione aziendale" adottando la comunione come valore fondamentale della propria organizzazione, ad ogni livello. Perché ciò si attui, le funzioni e i ruoli aziendali sono definiti con chiarezza ed esercitati con spirito di servizio e di responsabilità. Lo stile di direzione è partecipativo. Gli obiettivi aziendali sono condivisi e adeguatamente verificati in modo trasparente, avendo una particolare attenzione per la qualità delle relazioni tra tutti i soggetti coinvolti (*stakeholders*), con una speciale attenzione alla comunione con gli altri imprenditori EdC, con la commissione regionale e con le associazioni EdC locali e internazionali. Quando l'impresa ottiene profitti, gli imprenditori e soci si impegnano a dividerli per destinarli, nel rispetto delle procedure tipiche nelle diverse forme d'impresa e delle situazioni sociali in cui operano, attribuendo a questi tre obiettivi uguale importanza: (a) all'aiuto di persone in situazione di indigenza attraverso varie forme di intervento, tese all'inclusione comunitaria e produttiva; b) allo sviluppo dell'impresa e cioè il suo consolidamento, il miglioramento della qualità di beni e servizi, e soprattutto nei paesi dove il lavoro manca, la creazione di nuovi posti di lavoro, ed infine laddove è possibile anche alla remunerazione dei soci; (c) alla diffusione della cultura di comunione e del "dare". Nel caso in cui l'adesione alla EdC non fosse ancora condivisa da tutti i soci, l'impegno a donare gli utili secondo gli scopi del progetto è limitato alle quote di competenza di chi ha aderito.

2. Arancio: Il rapporto con i clienti, i fornitori, i finanziatori, la società civile e i soggetti esterni

I membri dell'impresa si impegnano con professionalità per costruire e rafforzare buone e aperte relazioni con i clienti, i fornitori e la comunità del territorio in cui operano, la cui salvaguardia e miglioramento sentono parte integrante della propria missione. L'impresa si rapporta in modo leale e civile con i concorrenti, fornitori, clienti, la società civile e la

¹² Dal sito internet <http://www.edc-online.org/it/>

pubblica amministrazione, che sente come essenziali partner per il raggiungimento del Bene comune. Inoltre, l'imprenditore e i lavoratori delle imprese EdC promuovono il suo spirito e il suo messaggio, presentando le proprie idee e esperienze in convegni, seminari, incontri, poiché considerano parte della propria 'vocazione' diffondere questa nuova visione economica. Non si accontentano di vivere l'EdC, la vogliono far conoscere a tanti, con una speciale attenzione ai giovani, che accolgono anche in periodi di formazione o stage.

3. Giallo: Spiritualità ed Etica

Il lavoro dall'EdC è visto come una opportunità di crescita non solo professionale, ma anche spirituale ed etica. L'impresa si impegna nel rispetto concreto delle leggi ed opera per il cambiamento e miglioramento delle leggi. Mantiene un comportamento corretto nei confronti delle autorità fiscali, degli organi di controllo, dei sindacati e degli organi istituzionali. È cosciente che la qualità della vita lavorativa è dimensione essenziale per la realizzazione della persona, e per lo sviluppo della sua vocazione come lavoratore e come essere umano. Chi lavora nelle imprese EdC apprende a valorizzare anche le difficoltà e la sofferenza nei luoghi di lavoro, facendone occasioni preziose di crescita e di maturazione. Nella definizione della natura e della qualità dei propri prodotti, l'impresa si impegna non solo al rispetto dei propri obblighi contrattuali, ma anche a valutare gli effetti dei prodotti stessi sul benessere delle persone a cui sono destinati e sull'ambiente.

4. Verde: Qualità della vita, felicità e relazioni

Uno degli obiettivi fondamentali di una azienda EdC è diventare una vera comunità. Vengono a tal fine programmati incontri periodici per verificare la qualità dei rapporti interpersonali e per contribuire a risolvere le situazioni conflittuali, ricorrendo regolarmente ai cosiddetti "strumenti" di comunione, tra i quali il colloquio periodico tra i lavoratori e i responsabili (almeno una volta l'anno); momenti di verifica comunitaria e di 'correzione fraterna' tra tutti i membri aziendali che così sperimentano una fraternità ed eguaglianza fra tutti, che viene prima della necessarie differenze funzionali e di responsabilità nell'impresa; di ascolto da parte dei manager di eventuali proteste e dissensi, o suggerimenti; lo scambio di esperienze durante momenti di incontro appositamente previsti. L'impresa EdC sa che senza esercitare questi strumenti di comunione, la vita relazionale aziendale si impoverisce, a scapito anche delle performances economiche. Alla salute fisica, allo sport e alla cura dell'ambiente vengono attribuite una attenzione speciale, poiché la comunione abbraccia anche la natura e la corporeità. Per la cura delle relazioni, l'impresa EdC dà importanza alla festa, anche nelle ordinarie attività aziendali (compleanni, nascite, partenze...), quando si rafforzano le relazioni e l'appartenenza alla comunità lavorativa, risorse preziose soprattutto nei momenti di crisi.

5. Azzurro: Armonia nell'ambiente di lavoro

La bellezza e l'armonia dei luoghi di lavoro sono il primo biglietto da visita dell'impresa EdC, poiché la comunione è anche bellezza, senza bisogno del lusso, ma di sobrietà. Gli ambienti sono espressione dell'armonia delle relazioni, e sono essi stessi parte delle

relazioni aziendali. L'igiene, la pulizia, l'ordine sono parte della cultura dell'EdC, così che la loro armonia metta a proprio agio lavoratori, proprietari, clienti, fornitori e visitatori. Per questo vengono assicurati il rispetto delle norme di sicurezza, la necessaria ventilazione, livelli tollerabili di rumore, illuminazione adeguata, e tutto ciò che facilita la qualità delle relazioni dentro e fuori l'azienda. La dimensione della bellezza è tenuta in massima considerazione anche quando l'impresa entra, direttamente o indirettamente, in contatto con la povertà, coscienti che la prima forma di cura di ogni forma di indigenza è l'attenzione all'altro, e la dimensione della bellezza dice ciò in maniera massima.

6.Indaco: Formazione, istruzione, sapienza

L'impresa favorisce tra i suoi membri l'instaurarsi di un clima di fiducia reciproca, in cui sia naturale mettere liberamente a disposizione i propri talenti, idee e competenze a vantaggio della crescita professionale dei colleghi e per il progresso dell'azienda. La prima scuola di formazione è sempre la comunità aziendale, nei suoi vari rapporti. Inoltre, la direzione adotterà criteri di selezione del personale e di programmazione dello sviluppo professionale per i lavoratori tali da agevolare l'instaurarsi di tale atmosfera. L'impresa fornirà opportunità di aggiornamento e di apprendimento continuo, favorendo la formazione professionale e la formazione alla cultura di comunione del proprio personale, con una particolare attenzione ai giovani, dentro e fuori l'impresa. Infine, l'imprenditore ed i lavoratori dell'EdC coltivano la loro umanità e i loro interessi dentro e fuori l'azienda, con una particolare attenzione allo sviluppo della cultura e del pensiero economico, e per questo partecipano a scuole e convegni, per essere sempre più capaci a dare ragioni della propria visione aziendale e culturale.

7.Violetto: Comunicazione

Gli imprenditori che aderiscono all'EdC lavorano costantemente per creare un clima di comunicazione aperto e sincero, che favorisca lo scambio di idee e di informazioni tra tutti i livelli di responsabilità. A questo fine adottano gli opportuni strumenti di rendicontazione periodica, sia all'interno dell'azienda sia verso l'esterno (es. "bilancio sociale"), strumenti che mostrino nei fatti il valore sociale generato per i diversi soggetti interessati dall'attività aziendale. Non c'è comunione senza comunicazione. Le imprese impostate secondo l'Economia di Comunione, anche nell'intento di sviluppare rapporti economici reciprocamente utili e produttivi, utilizzano i più moderni mezzi di comunicazione per collegarsi tra loro a livello sia locale che internazionale. Gli imprenditori che aderiscono all'Economia di Comunione, consapevoli della valenza culturale e politica che il successo del comune progetto può comportare, mantengono sempre vivo fra di loro, a livello locale ed internazionale, uno spirito di reciproco sostegno e di solidarietà. E si mettono in rete con tutti gli uomini e le donne di buona volontà che vogliono contribuire sinceramente ad un mondo più giusto, fraterno, unito.

BIBLIOGRAFIA

Akerlof, G.A. (1982), Labor contracts as partial gift exchange, *Quarterly Journal of Economics*, 97, 543-569.

Andringa, L. (2004), Una valutazione della CSR alla luce dell'esperienza delle imprese di economia di comunione. In: Bruni L. (Eds), *Per un'economia di comunione: un approccio multidisciplinare*. (pp.115-131). Roma, IT: Città Nuova.

Argiolas, G. (2014), *Il valore dei valori. La governance nell'impresa socialmente orientata*, Roma, IT: Città Nuova.

Baldarelli, M.G. (2004), L'Economia di Comunione: tra etica e globalizzazione. In: Bruni L. (Eds), *Per una economia di comunione: un approccio multidisciplinare*. (pp.51-81). Roma, IT: Città Nuova.

Baldarelli, M.G. (2011), *Le aziende dell'economia di comunione: mission, governance, accountability*, Roma, IT: Città Nuova.

Biancofiore, F. (2012), *La sfida dell'economia di comunione: un nuovo modo di pensare e fare impresa tra fraternità e reciprocità*, Todi, IT: Tau Editrice.

Carroll, A.B. (1979), A three dimensional conceptual model of corporate performance, *Academy of Management Review*, 4, 497-505.

Collins, J. & Porras, J. (1996), Building your company's vision, *Harvard Business Review*, Sept.-Oct.

Daft, R. L. (2014), *Organizzazione Aziendale*, Milano, IT: Apogeo.

Danley, J. R. (1990), Corporation Moral Agency: The Case for Anthropological Bigotry. In: Hoffman W.M., Mills Moore J., *Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality*, New York, US: McGraw-Hill.

Esposito, M. (2011), Il nuovo manifesto di Porter, *Harvard Business Review*, 89, 70.

Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.

- Klonosky, R.J. (1991), Foundational considerations in the Corporate Social Responsibility debate. *Business Horizons*, 34, 9-18.
- Mlàdková, L. (2010), Tacit knowledge sharing through storytelling, *6th International scientific conference "Business and management 2010"*, 13-14 Maggio, Vilnius, Lithuania.
- Niccolini, F. (2008), *Responsabilità sociale e competenze organizzative distintive*, Pisa, IT: Edizioni ETS.
- Papa Francesco (2015), *Laudato si'. Enciclica sulla cura della casa comune*.
- Pelligra, V., Bruni, L., Giusso, L. (2002), *Economia come impegno civile: relazionalità, ben-essere ed economia di comunione*, Roma, IT: Città Nuova.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011), The big idea: Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89, 62-77.
- Presthus, R. (1978), *The organizational society*, St. Martins, New York.
- Rapporto EdC 2011-2012, inserto redazionale legato a Città Nuova n.23/24, 2012.
- Sacconi, L. (1991), *Etica degli affari*, Il Saggiatore, Milano.
- Sciarelli, S. (1998), Il governo dell'impresa in una società complessa, *Sinergie*, 45.
- Smircich, L. (1983), Concepts of culture and organizational analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- United Nations (2000), *Millennium Development Goals*, ONU, New York, settembre
- United Nations Environment Program (UNEP) (1992), *Rio Declaration on Environment and Development*, UNEP, Rio de Janeiro, 12 agosto.
- World Commission on Environment and Development (WCED) (1987), *Our Common Future*, Oxford United Press, Oxford.

SITOGRAFIA

<http://www.edc-online.org/it/>

<http://www.edicspa.it/>

<http://pololionellobonfanti.it/>

RINGRAZIAMENTI

Al termine di questo percorso universitario, desidero ringraziare in modo sincero il Professore Federico Niccolini. I suoi preziosi incoraggiamenti e soprattutto la sua generosità sono stati davvero fondamentali per la conclusione di questa tesi. I miei ringraziamenti vanno, inoltre, a tutti i miei compagni universitari, in particolare Elisa, con la quale ho condiviso con gioia questo periodo della mia vita. Un ringraziamento sentito va anche a tutti i miei amici che mi hanno accompagnato, ognuno a suo modo, verso il raggiungimento di questo traguardo. Un riconoscimento va soprattutto a Anna, Giulia e Laura per il supporto morale che mi hanno dato in quest'ultimo periodo. Desidero ringraziare, inoltre, tutta la mia famiglia per aver sempre creduto in me e infine, il ringraziamento più profondo va a Enrico per la pazienza avuta e per avermi aiutato ad affrontare con serenità l'intero percorso.