

# **UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PISA**

**FACOLTA' DI ECONOMIA**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E COMMERCIO**

**Dipartimento di Economia Aziendale**

**“Egidio Giannessi”**

**TESI DI LAUREA**

***SVILUPPO DI UNA “ECONOMIA DI COMUNIONE”:  
IL CASO DEL POLO IMPRENDITORIALE LIONELLO***

**Relatore:  
Chiar.mo Prof. Marco Giannini**

**Candidato:  
Sonia Gistici**

**ANNO ACCADEMICO 2003/2004**



# INDICE GENERALE

## INTRODUZIONE

---

### **CAPITOLO 1**

#### **L'EVOLUZIONE DELLE ORGANIZZAZIONI E DEL LORO SCENARIO DI RIFERIMENTO**

<b>1.1 L'organizzazione</b>	<b>&gt;&gt; 1</b>
1.1.1 Concetto di organizzazione	>> 1
1.1.2 Modi per comprendere le organizzazioni	>> 3
1.1.3 L'organizzazione aziendale più da vicino	>> 7
<b>1.2 Lo scenario di riferimento</b>	<b>&gt;&gt; 11</b>
<b>1.2.1 Evoluzione dei valori sociali</b>	<b>&gt;&gt; 13</b>
<b>1.2.2 Evoluzione della tecnologia</b>	<b>&gt;&gt; 16</b>
1.2.3 Evoluzione del sistema industriale	>> 21
<u>Bibliografia del capitolo 1</u>	<u>&gt;&gt; 31</u>

### **CAPITOLO 2**

#### **IL DECLINO DEL FORDISMO.**

#### **IL POSTFORDISMO: IDEE PER IL CAPITALISMO PROSSIMO E VENTURO**

<u>2.1 Dalla produzione artigianale alla produzione di massa</u>	<u>&gt;&gt; 33</u>
<u>2.2 Il fondamento della produzione di massa: l'organizzazione     scientifico del lavoro</u>	<u>&gt;&gt; 37</u>

<u>2.3 Il declino della produzione di massa</u>	<u>&gt;&gt; 41</u>
<u>2.4 Dal fordismo realizzato al postfordismo possibile</u>	<u>&gt;&gt; 43</u>
<u>2.5 Variante nazionale al fordismo. Il toyotismo</u>	<u>&gt;&gt; 50</u>
<u>2.6 La crisi del fordismo. Verso il postfordismo</u>	<u>&gt;&gt; 56</u>
<b><u>2.6.1 Rimuovere gli ostacoli allo sviluppo del postfordismo</u></b>	<b><u>&gt;&gt; 59</u></b>
<b><u>2.6.2 Potenzialità evolutive del postfordismo</u></b>	<b><u>&gt;&gt; 60</u></b>
<u>2.7 La tesi dei distretti industriali come possibile via di uscita</u>	
<u>    produzione di massa</u>	<u>&gt;&gt; 67</u>
<u>Bibliografia del capitolo 2</u>	<u>&gt;&gt; 71</u>

### CAPITOLO 3

#### L'ETICA NELLA SOCIETA' CONTEMPORANEA.

#### UNA VARIABILE CHE STA ASSUMENDO SEMPRE PIU' IMPORTANZA

<u>3.1 L'etica nella cultura contemporanea</u>	<u>&gt;&gt; 73</u>
<u>3.2 Le sfide etiche nell'evoluzione della finanza</u>	<u>&gt;&gt; 77</u>
<b><u>3.2.1 L'investimento etico</u></b>	<b><u>&gt;&gt; 83</u></b>
<b><u>3.2.2 L'investimento etico: fenomeno in espansione</u></b>	<b><u>&gt;&gt;</u></b>
<b><u>86</u></b>	
<u>3.3 Le sfide etiche nell'ambiente</u>	<u>&gt;&gt; 88</u>
<b><u>3.4 Le sfide etiche nell'impresa</u></b>	<b><u>&gt;&gt; 95</u></b>
3.4.1 Verso una morale dell'impresa	>> 95
3.4.2 L'importanza dell'etica nel creare valore d'impresa	>> 98
3.4.3 L'etica nelle decisioni manageriali	>>102
3.4.4 Aree di rilevanza etica per l'azienda	>> 112
3.4.5 Conclusioni	>>116
<b><u>Bibliografia del capitolo 3</u></b>	<b><u>&gt;&gt; 121</u></b>
<b><u>Sitografia del capitolo 3</u></b>	<b><u>&gt;&gt;121</u></b>

## CAPITOLO 4

### ECONOMIA DI COMUNIONE (EDC). UNA CULTURA NUOVA

<b>4.1 Economia di Comunione: l'idea, la storia e la diffusione</b>	>> 123
<b>4.2 Linee per condurre un' impresa di Economia di Comunione</b>	>> 130
4.2.1 Documento: <i>“Linee guida per condurre un' impresa di Economia di Comunione”</i>	>> 131
4.2.2 Un'analisi dettagliata delle <i>“Linee guida per condurre un' impresa EdC”</i>	>> 137
4.2.3 Campione di aziende che aderiscono al Progetto EdC e mettono in pratica le sue linee guida	>> 141
<b>4.3 Gli utili delle imprese EdC</b>	>> 145
4.3.1 La destinazione degli utili nelle società con fini di lucro	>> 145
4.3.2 La ripartizione degli utili nelle imprese EdC	>> 146
<b>4.4 L' Economia di Comunione: un nuovo modo di essere azienda tra etica e globalizzazione</b>	>> 151
4.4.1 Il nuovo delle imprese EdC	>> 156
4.4.2 L'Economia di Comunione: forma evolutiva di Corporate Social Responsibility (CSR)	>> 166
4.4.3 L'Economia di Comunione: oltre il Taylorismo	>> 170
4.4.4 L'Economia di Comunione: dal consumatore al cittadino	>> 173
4.4.5 L'Economia di Comunione: una nuova etica d'impresa	>> 174
<b>4.5 L' Economia di Comunione oggi</b>	>> 177
<b>4.6 Le sfide future per l' Economia di Comunione</b>	>> 181
4.6.1 La sfida dell'EdC ai principi gestionali	>> 181
4.6.2 La sfida di contabilizzare l'apporto dato dalle risorse immateriali in termini di creazione di valore d'impresa	>> 183
4.6.3 La sfida di superare la massa critica	>> 187
<b>4.7 Conclusioni</b>	>> 189

**Bibliografia del capitolo 4** >> 192

**Sitografia del capitolo 4** >> 193

## **CAPITOLO 5**

### **IL PRIMO POLO IMPRENDITORIALE ITALIANO, ESPRESSIONE TIPICA DELL'ECONOMIA DI COMUNIONE: IL POLO LIONELLO**

**5.1 I Poli Produttivi** >> 195

**5.2 Il Polo Lionello** >> 201

5.2.1 La storia del Polo Lionello >> 202

5.2.2 Progetto edilizio del Polo Lionello >> 206

**5.3 E. di. C. S.p.A.** >> 209

**5.4 Intervista a Cecilia Mannucci (Amministratore Delegato della  
E. di C. S.p.A. )** >> 211

**5.5 Associazione Lionello Bonfanti per un' Economia di Comunione** >> 212

**5.6 Un esempio di azienda che si insedierà nel nascente Polo  
Produttivo di Loppiano: “Gruppo Unilab”** >> 215

**5.7 Un esempio di azienda aderente al progetto di Economia di  
Comunione: “Il Consorzio di Cooperative Sociali Roberto  
Tassano”** >> 217

5.7.1 La storia del Consorzio di Cooperative Sociali Roberto  
Tassano >> 218

5.7.2 I servizi e le attività del Consorzio di Cooperative Sociali  
Roberto Tassano >> 220

5.7.3 Come il Consorzio di Cooperative Sociali Roberto  
Tassano ha fatto proprio il Progetto EdC >> 221

5.7.4 Intervista a Pierangelo Tassano (Socio Fondatore) >> 224

**5.8 Conclusioni** >> 228

**Bibliografia del capitolo 5** >> 230

**Sitografia del capitolo 5** >>231

*BIBLIOGRAFIA*

>> 233

*SITOGRAFIA*

>> 237

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## INTRODUZIONE

**Il presente lavoro è volto ad effettuare un'analisi sui cambiamenti che sono avvenuti negli ultimi anni nell'ambiente che ci circonda, a mettere in evidenza quali sono le direzioni del cambiamento ed a proporre alcune sfide per il futuro.**

**Nel primo capitolo viene evidenziato come le organizzazioni, oggi, operano in un contesto turbolento e dinamico. Per organizzazioni si intendono le entità guidate da obiettivi, progettate con sistemi di attività deliberatamente strutturate e coordinate, che interagiscono con l'ambiente esterno. Le organizzazioni non sono statiche; non esistono o non dovrebbero esistere organizzazioni troppo rigide e stabili nel tempo. Volendo studiare le caratteristiche organizzative dell'organizzazione, dobbiamo considerare, innanzitutto, il contesto in cui questa opera. Per scenario di riferimento si intende quell'insieme di situazioni o condizioni che fanno da cornice, da intelaiatura, all'esplicarsi di un fenomeno preso come oggetto di riferimento. Lo scenario è costituito da una molteplicità di variabili ambientali e tali variabili hanno subito nel tempo una evoluzione: si è avuta un'evoluzione dei fattori sociali (ad esempio, una rinnovata attenzione all'individuo, una crescente valorizzazione delle risorse umane, un'attivazione di meccanismi partecipativi e collaborativi); si è avuta un'evoluzione della tecnologia (ad esempio, un'innovazione dei processi produttivi ed un'informatizzazione dei processi aziendali); si avuta un'evoluzione del sistema industriale (ad esempio, il declino della produzione di massa, il passaggio da un'azienda product oriented ad un'azienda market oriented), ecc....**

**Alla luce di questo, nel presente lavoro, si è posto un particolare accento su due fenomeni che hanno caratterizzato gli ultimi decenni: nel capitolo 2, si affronta la transizione da un modello assestato, quello del**

fordismo, ad un modello emergente, quello del postfordismo (postfordismo, perché è ciò che viene dopo il fordismo); nel capitolo 3, si affronta l'importanza dell'etica nella società contemporanea, essendo questa una variabile che sta assumendo sempre più importanza.

Mai come adesso, il quotidiano è stato segnato da un'incertezza tanto radicale, quanto quella che incombe sul nostro presente. La crisi, anzi addirittura la fine, del modello fordista, è riconosciuta da molti autori, anche accademici; ma, se l'uscita del fordismo sembra oggi una realtà acquisita, non è chiara però la direzione del cambiamento. In questo contesto, si può riuscire a guardare avanti, solo se alla perdita del fordismo, subentra una qualche forma di postfordismo. Le linee di demarcazione tra il vecchio ed il nuovo modello possono essere più di una e non c'è ancora certezza su quale sia destinata a prevalere. L'unica cosa che è certa, è che la via postfordista deve organizzare una, sia pur graduale, fuoriuscita dal fordismo, mettendo insieme gli elementi necessari per progettare e costruire un modello differente.

Il mondo sta cambiando più rapidamente di quanto sia mai successo in passato; le imprese si trovano di fronte ad alcune specifiche sfide: la competizione globale, l'innegabile progresso scientifico e tecnologico, il mantenimento di standard etici e di responsabilità sociali, ecc... Tutti questi fattori, unitamente all'interesse accademico, hanno confermato la necessità, di una crescente consapevolezza della dimensione etica degli affari e delle sfide morali che i soggetti economici sono obbligati ad affrontare; si parla di sfide etiche nell'evoluzione della finanza, si parla di sfide etiche nell'ambiente, si parla di sfide etiche nell'impresa. Le imprese devono capire che l'etica può giocare positivamente a favore della loro performance e che deve essere sfruttata come una qualsiasi risorsa a disposizione dell'impresa; i risultati si esplicano in un miglior clima aziendale, un aumento della soddisfazione e della produttività, un'immagine positiva sul mercato, una diminuzione delle situazioni di conflitto interne ed esterne, ecc... La dimensione etica chiede di essere incorporata, non giustapposta, nella stessa

**strategia d'impresa. E' in questo panorama che si possono inserire i casi di Ethical Innovation, cioè di creazione di un vantaggio differenziale rispetto ai concorrenti ed incentrato sulla risorsa etica.**

**L'economia sta vivendo un momento forte e decisivo; a dircelo, come abbiamo detto, sono diverse cose: la crisi ambientale, la crescente povertà, ecc... L' "Economia di Comunione (EdC)", di cui si tratta nel capitolo 4, è nata e si sta sviluppando proprio all'interno di questo contesto culturale e sociale. Essa è sorta da una ispirazione originale di Chiara Lubich, fondatrice del Movimento dei Focolari, quando attraversando nel maggio del 1991 la città di San Paolo in Brasile, avvertì, con una particolare intensità, l'ingiustizia di un mondo dominato da una sbagliata distribuzione delle ricchezze. Da quella esperienza ebbe un'intuizione: dar vita ad imprese che, pur restando tali (e quindi efficienti e competitive), fossero però capaci di trasformare la loro vita economica in un luogo e in uno strumento di solidarietà e di condivisione. Da subito questo progetto fu chiamato Economia di Comunione. Ma come realizzarla in pratica? Producendo sì profitti, ma non con lo scopo di arricchire gli imprenditori o gli azionisti, bensì creare ricchezza da condividere, per generare profitti da mettere in comunione. Sempre in quella prima intuizione si delinearono subito i tre scopi attorno ai quali organizzare la comunione: 1) la crescita dell'impresa, che doveva svilupparsi e restare competitiva nei mercati; 2) la formazione culturale, perché senza una cultura nuova non si fa una nuova economia; 3) l'aiuto alle persone in necessità. La comunione degli utili, come si capì da subito, aveva significato, però, solo se rappresentava l'ultimo atto di un'intera vita aziendale formata da un nuovo stile di gestione aziendale, improntato al rispetto dell'ambiente naturale, dei lavoratori, dei fornitori, dei clienti, dei concorrenti, delle leggi vigenti, ecc... Le imprese di Economia di Comunione non sono diverse dalle altre imprese nel voler essere sul mercato e produrre benefici; la differenza sta nel come fare questi benefici. Ad oggi, le imprese che aderiscono all'EdC sono circa ottocento sparse per i cinque continenti e sono coinvolti, a vario titolo, migliaia e migliaia di**

**soggetti, imprenditori, lavoratori, ecc....; il progetto è conosciuto e studiato in tutto il mondo e non sono pochi gli economisti che guardano con simpatia e speranza a quanto sta avvenendo nel laboratorio vivo rappresentato dall'EdC. Questa cornice delimita un quadro di grande interesse, in quanto rappresenta una sfida ai modelli di spiegazione dell'azione umana dominante.**

**L'ultimo capitolo, il capitolo 5, parla del primo Polo Imprenditoriale Italiano, espressione tipica dell'Economia di Comunione: il "Polo Imprenditoriale Lionello".**

**I Poli Imprenditoriali sono espressione tipica dell'EdC, perché ne rendono visibile la realtà. In questi poli convergono, non solo le aziende di EdC che vi si insediano, ma anche quelle che ad essa si orientano condividendone finalità e strategie. Ad oggi, sono stati costituiti due Poli (il Polo Spartaco ed il Polo Solidaridad) ed altri sono in fase di avviamento (USA, Sud America, Francia, Portogallo, Belgio, ecc....).**

**Il Polo Lionello nasce per volere di Chiara Lubich, accanto a Loppiano (la cittadella del Movimento dei Focolari), grazie agli imprenditori ed agli azionisti della società E. di C. S.p.A., che sta edificando le infrastrutture e ne curerà la gestione. Lo scopo del polo è essere testimonianza concreta e visibile del progetto Economia di Comunione in Italia. Oltre alle aziende che vi si insedieranno, il polo collegherà quelle aziende che ad esso si rifanno o vi si orientano. Il polo imprenditoriale non si limiterà alla costruzione di immobili a destinazione industriale, artigianale e commerciale, ma integrerà tale sua attività con il compito specifico di rendere servizi alle aziende, in particolare alle aziende di Economia di Comunione.**

**Sonia Gistici**



## CAPITOLO 1

### L'EVOLUZIONE DELLE ORGANIZZAZIONI E DEL LORO SCENARIO DI RIFERIMENTO

#### 1.1) L' ORGANIZZAZIONE

##### 1.1.1) Concetto di organizzazione

La parola “*organizzazione*” richiama tuttora i significati che si ritrovano nel suo etimo, i termini greci *organon*, (strumento, organo fisico) ed *ergon* (lavoro, opera, ufficio, esecuzione); essa indica la presenza di un'attività finalizzata svolta da più parti di un insieme coordinato.<sup>1</sup>

Per organizzazioni si intendono le entità sociali guidate da obiettivi, progettate con sistemi di attività deliberatamente strutturate e coordinate, che interagiscono con l'ambiente esterno.<sup>2</sup>

Sappiamo che le organizzazioni esistono, perché con esse entriamo in contatto ogni giorno; pensiamo ad un ospedale, ad una chiesa, ad un ufficio comunale, una scuola, l'università, un'azienda, una banca, ecc...

Organizzazioni diverse, come un ospedale o un'azienda, hanno delle caratteristiche in comune: sono strutturate e coordinate per raggiungere degli obiettivi e interagiscono con l'ambiente esterno.

L'elemento chiave di un'organizzazione non è un edificio o un insieme di politiche e procedure; le organizzazioni sono fatte dalle persone e dalle loro reciproche relazioni. Un'organizzazione esiste quando le persone interagiscono le une con le altre, nell'esercizio di funzioni che aiutano a conseguire degli obiettivi. Recenti tendenze del management riconoscono l'importanza delle

---

<sup>1</sup> Definizione tratta da: Rugiadini Andrea, “*Organizzazione d'impresa*”, Giuffrè Editore, Varese, 1979

<sup>2</sup> Definizione tratta da: Richard L. Daft, “*Organizzazione aziendale*”, Apogeo Editore, Milano, 2001

risorse umane, e gli approcci più nuovi sono concepiti per responsabilizzare i lavoratori, fornendo loro maggiori opportunità per apprendere e contribuire mentre lavorano insieme in vista di un obiettivo comune.

I manager strutturano e coordinano le risorse organizzative per raggiungere i fini dell'organizzazione. In ogni caso, anche se il lavoro può essere strutturato in diverse unità o insiemi di attività, la maggior parte delle organizzazioni si sforza, oggi, di ottenere un maggiore coordinamento orizzontale delle attività lavorative, utilizzando spesso gruppi di persone appartenenti ad aree funzionali diverse, da far cooperare per progetti. I confini tra le unità organizzative, così come quelli tra le organizzazioni, stanno diventando più flessibili e labili, con l'emergere del bisogno da parte delle aziende di rispondere più velocemente ai cambiamenti dell'ambiente esterno. Un'organizzazione non può esistere senza interagire con clienti, fornitori, concorrenti, e gli altri elementi dell'ambiente esterno. Oggi alcune aziende cooperano con i propri concorrenti, condividendo con loro informazioni e tecnologia, con vantaggi reciproci.

Le organizzazioni sono relativamente recenti nella storia dell'uomo. A fine 1800 erano poche le organizzazioni di grande dimensioni ed importanza. Gradualmente, però, le organizzazioni sono diventate centrali nella vita delle persone, ed oggi esercitano un'enorme influenza nella nostra società

Le organizzazioni sono importanti, per gli individui e per la società, per sette ragioni:

- Mettono insieme risorse per raggiungere gli obiettivi ed i risultati desiderati.
- Producono beni e servizi in maniera efficiente (Le organizzazioni producono a prezzi competitivi i beni e servizi che i clienti desiderano. Le aziende cercano modi innovativi per produrre e distribuire beni e servizi più efficientemente).
- Facilitano l'innovazione (Le organizzazioni creano una spinta all'innovazione, piuttosto che affidarsi a prodotti standard e a modi sorpassati di fare le cose).

- Utilizzano moderne tecnologie produttive computer-based (Ad esempio, la progettazione e la produzione sono supportate da computer, CAD e CAM).
- Si adattano all'ambiente in trasformazione e lo influenzano.
- Creano valore per gli azionisti, i clienti ed i dipendenti (I manager devono comprendere quali parti dell'attività creano valore e quali no; un'azienda può essere profittevole solo quando il valore che essa crea è maggiore del costo della risorse impiegate).
- Conciliano le sfide attuali di motivazione, di etica e di management delle diversità, con le esigenze di maggiore coordinamento delle risorse umane (Le organizzazioni devono rispondere alle attuali sfide in termini di diversità della forza lavoro e di crescente attenzione per l'etica e la responsabilità sociale, così come devono trovare modi efficaci per motivare i dipendenti a lavorare insieme per raggiungere gli obiettivi organizzativi).

Le organizzazioni regolano le nostre vite, e i manager preparati possono regolare le organizzazioni.

### **1.1.2) Modi per comprendere le organizzazioni**

Per comprendere un'organizzazione nelle sua interezza, essa dovrebbe essere vista come un sistema.

Il passo successivo per comprendere le organizzazioni, è quello di guardare alle dimensioni che descrivono specifici tratti della struttura organizzativa.

Nelle discipline economiche e sociali si fa spesso ricorso, per definire e caratterizzare l'oggetto d'indagine (cioè l'organizzazione), al concetto di "*sistema*".

Un sistema è un insieme di elementi interagenti che acquisiscono input dall'ambiente, li trasformano e restituiscono output all'ambiente esterno.

Il bisogno di input e di output riflette la dipendenza dall'ambiente esterno. L'espressione elementi interagenti significa che sia le persone sia le unità organizzative dipendono gli uni dagli altri e devono lavorare insieme. Gli input di



un sistema organizzativo includono dipendenti, materie prime ed altre risorse fisiche, informazioni e risorse finanziarie. Il processo di trasformazione cambia questi input, in qualcosa di valore che possa essere restituito di nuovo all'ambiente, l'output. Gli output includono prodotti e servizi destinati ai propri clienti; output sono anche la soddisfazione del personale, l'inquinamento e altri sottoprodotti del processo di trasformazione.

Un sistema è composto da diversi sottosistemi che svolgono le specifiche funzioni richieste per la sopravvivenza dell'organizzazione, come la produzione, il monitoraggio dei confini, la manutenzione, l'adattamento e il management.

Un sistema mostra gradi diversi di apertura con l'ambiente, fra due poli definibili come sistema aperto e sistema chiuso.

Un sistema chiuso non dipende dall'ambiente in cui si trova; esso è autonomo, delimitato ed isolato dal mondo esterno; nella pratica un vero e proprio sistema chiuso, difficilmente può esistere.

Un sistema aperto invece, deve interagire con l'ambiente per sopravvivere; esso al contempo consuma ed esporta risorse verso l'ambiente.

L'organizzazione deve trovare ed ottenere le risorse necessarie, interpretare i cambiamenti ambientali e agire di conseguenza, collocare i prodotti e controllare e coordinare le attività interne in relazione ai disturbi ed alle incertezze ambientali. Ogni sistema che deve interagire con l'ambiente per sopravvivere è un sistema aperto.

I rapidi cambiamenti degli ultimi decenni, la globalizzazione e l'aumentata competizione, l'esplosione di internet e dell'e-business, la crescente eterogeneità della popolazione e della forza lavoro, hanno costretto molti manager ad orientarsi verso una concezione di sistema aperto e a riconoscere la propria azienda come parte di un insieme complesso ed interconnesso.

Il funzionamento dei sistemi aperti, può essere indagato attraverso lo studio delle variabili ambientali e delle variabili interne. Tali variabili sono utili per la comprensione del comportamento organizzativo e dei conseguenti risultati.

Le variabili ambientali sono quelle esterne al sistema organizzativo.

Le variabili interne sono di input e di tipo output. Le variabili interne del tipo input sono considerabili come fattori determinanti il comportamento organizzativo; esse sono formate dalle seguenti classi: variabili individuali, variabili sociali, variabili tecniche, variabili istituzionali e variabili organizzative. Le variabili individuali concernono le caratteristiche delle persone che operano nel sistema organizzativo, rilevanti per il funzionamento del sistema stesso; le variabili sociali sono date dall'insieme di relazioni interpersonali che si manifestano nell'ambito del sistema organizzativo o comunque rilevanti per il suo comportamento; le variabili tecniche sono date dall'insieme di modalità operative ed applicative di cui si avvale il lavoro umano, collegate a strumenti di varia natura; le variabili istituzionali sono definite come vincoli; le variabili organizzative sono le modalità con cui si realizzano le relazioni di connessione fra gli elementi del sistema, definendone specifici attributi, funzionali ai risultati organizzativi. Le variabili interne del tipo output possono riferirsi al sistema organizzativo nella sua globalità oppure alle singole persone che vi operano; si definiscono, rispettivamente, efficacia organizzativa e soddisfazione individuale. L'efficacia organizzativa può qualificarsi come l'adeguatezza del contributo fornito dal lavoro organizzato nel sistema al conseguimento delle finalità istituzionali. La soddisfazione individuale è data dal grado di soddisfacimento dei bisogni che le persone ritengono rilevanti nella situazione di lavoro.<sup>3</sup>

La visione sistemica riguarda le attività che si svolgono in maniera dinamica all'interno delle organizzazioni.

Come abbiamo già detto, il passo successivo per comprendere le organizzazioni, è quello di guardare alle “*dimensioni*”; esse descrivono specifici tratti della struttura organizzativa.

Le dimensioni organizzative ricadano in due tipologie: “strutturali e contestuali”. Per comprendere e valutare le organizzazioni, si devono esaminare entrambe. Esse interagiscono le une con le altre.

---

<sup>3</sup> Rugiadini Andrea, “*Organizzazione d'impresa*”, Giuffrè Editore, Varese, 1979

Le dimensioni strutturali forniscono etichette per descrivere le caratteristiche interne di un'organizzazione e creano una base per misurare e confrontare le organizzazioni.

Le dimensioni strutturali sono:

- Formalizzazione (Si riferisce alla quantità di documentazione scritta riguardante l'organizzazione, la quale descrive comportamenti ed attività; la documentazione comprende procedure, manuali di linee di condotta, mansionari e regolamenti).
- Specializzazione (E' il grado in cui i compiti organizzativi vengono suddivisi tra posizioni lavorative separate. Se la specializzazione è alta, ogni dipendente svolge una ristretta gamma di compiti; se la specializzazione è bassa, ogni dipendente svolge un'ampia gamma di compiti).
- Gerarchia (Descrive chi riporta a chi e l'ambito di controllo di ogni manager. Essa è collegata all'ambito di controllo da questa relazione: quando gli ambiti di controllo sono limitati, la gerarchia tende ad essere lunga; quando gli ambiti di controllo sono ampi, la gerarchia tende ad essere corta).
- Centralizzazione (Si riferisce al livello gerarchico che ha l'autorità per prendere decisioni. Quando l'attività decisionale è ristretta ai livelli superiori, l'organizzazione è centralizzata; quando le decisioni vengono delegate a livelli organizzativi più bassi, l'organizzazione è decentralizzata).
- Professionalità (E' il livello di formazione ed istruzione dei dipendenti. La professionalità è considerata alta, quando ai dipendenti è richiesto di aver svolto un lungo periodo di formazione per poter ricoprire posizioni all'interno dell'organizzazione).
- Indicatori del personale (Si riferiscono all'impiego delle persone nelle varie funzioni e uffici. Ciascun indicatore è ottenuto dividendo il numero di dipendenti in una certa categoria per il numero totale dei dipendenti dell'organizzazione).

Le dimensioni contestuali caratterizzano l'intera organizzazione; esse descrivono l'ambiente organizzativo che influenza e modella le dimensioni strutturali. Le dimensioni contestuali possono dare origine a confusione, dal momento che rappresentano sia l'organizzazione, sia l'ambiente; esse possono essere viste come un insieme di elementi sovrapposti che stanno alla base della struttura e dei processi di lavoro di un'organizzazione.

Le dimensioni contestuali sono:

- Dimensione (E' la grandezza dell'organizzazione, rappresentata mediante il numero delle persone che vi lavorano).
- Tecnologia (Si riferisce agli strumenti, alle tecniche ed alle azioni utilizzate per trasformare gli input in output. Essa riguarda il modo in cui l'organizzazione realizza i prodotti ed i servizi che fornisce ai clienti).
- Ambiente (Include tutti gli elementi esterni ai confini dell'organizzazione).
- Obiettivi e strategia (Definiscono lo scopo e le tecniche competitive che la distinguono da altre organizzazioni).
- Cultura (E' l'insieme di valori fondamentali, convinzioni, conoscenza e regole condivise dal complesso dei dipendenti. I valori di fondo possono riguardare il comportamento etico, l'impegno dei dipendenti, l'efficienza o il servizio ai clienti; essi tengono uniti i membri dell'organizzazione. La cultura di un'organizzazione non è scritta, ma può essere osservata nella sua storia, nel suo slogan, nelle sue cerimonie, nell'abbigliamento usato e nel layout degli uffici).<sup>4</sup>

### **1.1.3) L'organizzazione aziendale più da vicino**

Numerosissime e diverse sono le definizioni di azienda che si ritrovano nelle discipline aziendali.

Quasi tutte le definizioni, si soffermano a considerare gli aspetti più salienti dell'azienda, i quali possono essere sintetizzati nei seguenti:

---

<sup>4</sup> Richard L. Daft, "Organizzazione aziendale", Apogeo Editore, Milano, 2001

- Aspetto statico (Sotto questo profilo, l'azienda appare come un insieme coordinato di persone e di beni volto a raggiungere predeterminati fini).
- Aspetto dinamico (Sotto questo profilo, l'azienda viene considerata come un'attività organizzata in vista di uno o più fini da raggiungere).
- Aspetto dinamico-economico (Sotto questo profilo, l'azienda consiste soltanto nell'attività economica, cioè nella coordinazione di operazioni economiche, posta in essere per conseguire scopi prefissati).

Ai tre predetti aspetti, è possibile ricondurre direttamente o indirettamente quasi tutte le definizioni di aziende formulate.<sup>5</sup>

Dal punto di vista organizzativo possiamo considerare l'azienda, come un istituto economico-sociale, il quale svolge complessi sistemi di operazioni in vista di uno o più bisogni da soddisfare. Ogni azienda svolge, rispetto all'ambiente esterno in cui vive, due complesse funzioni: una economica ed un sociale. Funzione fondamentale è da considerarsi quella economica, ma un ruolo importante e sempre più crescente, lo ha la nominata funzione sociale.

“L'azienda” può essere descritta, come un insieme organizzato di uomini, mezzi e capitali, che opera in modo organico, per produrre beni e servizi compresi nella propria ragione sociale.<sup>6</sup>

Indicatori, che danno un immediato quadro d'insieme della qualificazione delle componenti aziendali più significative, e da tenere sotto controllo per il loro miglioramento, sono: qualità di prodotto (immagine), costo di prodotto (competitività), aggiornamento tecnologico (competenza), disponibilità nuovi prodotti (affidabilità piani commerciali), fatturato aziendale (posizionamento), fatturato procapite (produttività), margine operativo (solidità economica).

L'azienda ha organi con funzioni specifiche e specializzate, che si integrano e che agiscono in modo coordinato secondo propri livelli di responsabilità, con priorità definite da un centro direzionale. Questi organi cooperano attraverso l'organizzazione. Sarà cura del centro indicare le iniziative da intraprendere

---

<sup>5</sup> De Sarno Mario, “Aspetti e problemi di organizzazione aziendale”, Intercontinentalia Editore, Napoli, 1970

<sup>6</sup> Definizione tratta da: Dini Emilio, “Organizzazione aziendale e processi di pianificazione”, Andrea Tencati srl Editore, Milano, 1995

(efficacia aziendale) e sarà cura degli organi operare secondo i concetti economici di massima resa e di minimo consumo (efficienza operativa). L'azienda sopravvive solo se il proprio processo economico-finanziario riesce a remunerare il capitale investito.

Diamo adesso qualche specificazione dell'azienda.

- Le attività d'impresa.

L'azienda svolge attività d'impresa; quest'ultime, sono tutte quelle che l'azienda svolge, attraverso lo sviluppo, la produzione e la vendita di prodotti e servizi compatibili con la propria ragione sociale. Esse risultano sempre più complesse per i vincoli nazionali ed internazionali, per problemi di concorrenza e difficoltà nelle scelte operative valide, per la rapidità delle variazioni e delle innovazioni tecnologiche, per le criticità ed i costi di altre componenti di processo come: materie prime, energia, risorse umane, capitali finanziari, ecc....

- L'obiettivo aziendale.

L'azienda opera costantemente attraverso obiettivi per indirizzare le proprie attività d'impresa. Operare per obiettivi rappresenta la regola per promuovere correttamente ogni attività aziendale

- Il prodotto aziendale.

Per prodotto aziendale si può genericamente intendere, il risultato delle attività di un processo di creazione di un bene o servizio, in grado di essere utilizzato per soddisfare bisogni od esigenze sociali. Il prodotto aziendale è un bene/servizio che il mercato è disposto ad acquistare, remunerando l'impresa che lo ha realizzato. Il prodotto aziendale può presentarsi sotto forma di un bene, con caratteristiche fisiche proprie e definite (forma, dimensione, peso, colore, ecc...); oppure di un servizio, caratterizzato principalmente da componenti intangibili prestate ad altre persone, in modo singolo ed organizzato. I prodotti rappresentano lo scopo dell'esistenza di un'azienda ed assumono il ruolo principale per lo sviluppo dell'impresa.

- Modello Organizzativo dell'azienda.

L'architettura delle funzioni e le relazioni tra organismi e le loro gerarchie interne ed esterne, presenti in una azienda, costituisce il modello organizzativo di

quella azienda. La funzione indica l'area delle competenze che la direzione aziendale assegna ad una parte dell'organizzazione e risponde al criterio di possedere in se stessa le maggiori conoscenze per operare autonomamente in quell'area; ogni funzione è in riferimento con le altre. L'organizzazione di uomini e mezzi a disposizione della funzione, costituisce un organismo capace di operare e di integrare la propria attività con quella degli altri organismi aziendali. Ogni organismo risponde ad una entità direzionale e le direzioni costituiscono i vertici di queste organizzazioni, ognuna delle quali proposta alla gestione dell'area di propria competenza per svolgere attività e perseguire obiettivi. A loro volta gli organismi sono costituiti da sottostrutture funzionali, gli organi, anch'essi con la loro organizzazione interna in grado di operare autonomamente con autorità e competenza nei rispettivi settori d'attività. Gli organi sono compresi ed operano all'interno dell'organismo di appartenenza. Il numero degli organi presenti in un'organizzazione dipenderà dalle caratteristiche e dalla complessità dell'azienda (le dimensioni, il tipo, le attività, i prodotti, le competenze ecc...).

Parlare di tipiche organizzazioni aziendali è sempre limitativo, sapendo che ogni azienda ha la necessità di costituirne una propria, tagliata su misura, in base alle proprie specificità del momento.

Per operare e svolgere nel migliore dei modi le attività, l'impresa dovrà progettare una propria organizzazione definendo organigrammi e missioni. Formalizzerà i compiti degli organismi e degli organi che la compongono, i livelli gerarchico-funzionali delle dipendenze e la nomina dei manager di riferimento per la responsabilità dei processi che verranno loro affidati.

Il numero dei livelli di una struttura organizzativa dipenderà dalle dimensioni e dalla complessità dell'azienda e dei prodotti che realizza.

L'efficienza e l'efficacia di un'organizzazione non dipendono solo dalla scelte del modello, ma anche dalla messa in atto di opportune regolamentazioni che ne condizionano il funzionamento; tra queste ad esempio le procedure, il sistema di comunicazioni ed il sistema di controllo.

Ad organizzazione avviata, a lato dei processi di comunicazione formali, se ne formano spontaneamente di quelli informali, derivanti dai rapporti umani che si instaurano tra le varie persone e che, con il tempo, possono divenire così forti da condizionare in buona misura l'efficienza e l'efficacia di una certa organizzazione o parte di essa. Cambiare o modificare un'organizzazione aziendale esistente può essere utile o anche indispensabile.

Non esistono o non dovrebbero esistere organizzazioni troppo rigide e stabili nel tempo; in ogni caso, sia per organizzazioni nuove, che per modifica di quelle esistenti, compito di ogni direzione sarà sempre lo studio dell'organizzazione più idonea a soddisfare i requisiti aziendali di produzione e di controllo, riducendo i rischi, ottimizzando i costi e semplificando i processi di comunicazione. Nel concetto di produzione, si devono intendere tutte le attività e competenze relative alla progettazione, alla realizzazione ed alla commercializzazione di un prodotto; nel concetto di controllo, si devono intendere tutte le attività e competenze relative all'amministrazione, alla pianificazione, alla gestione del personale ed altre attività assimilabili a queste.

Come il bilancio riflette la salute economica dell'azienda, i risultati operativi (affidabilità aziendale, volumi di produzione, margini tra costi di prodotto e ricavi, qualità di processo e di prodotto, ecc....) riflettono la bontà ed il valore della struttura organizzativa adottata.<sup>7</sup>

## **1.2) LO SCENARIO DI RIFERIMENTO**

Volendo studiare le caratteristiche organizzative dell'impresa, dobbiamo considerare, innanzitutto, il contesto in cui questa opera.

---

<sup>7</sup> Dini Emilio, "*Organizzazione aziendale e processi di pianificazione*", Andrea Tencati srl Editore, Milano, 1995



Per “*scenario di riferimento*” si intende quell’insieme di situazioni e condizioni che fanno da cornice, da intelaiatura, all’esplicarsi di un fenomeno preso come oggetto di riferimento.<sup>8</sup>

Lo scenario è costituito da una molteplicità di variabili ambientali; per “*ambiente*”, in senso lato, si intende il contesto generale in cui le organizzazioni sono inserite.

L’ambiente è infinito e comprende tutto ciò che sta all’eterno dell’organizzazione.

Quello che a noi interessa, è “l’ambiente organizzativo”, cioè l’insieme di tutti gli elementi, al di fuori dei confini dell’organizzazione, che sono in grado di influenzare l’organizzazione stessa o una sua parte.

L’ambiente di un’organizzazione può essere compreso analizzando la sua area d’influenza nell’ambito dei settori esterni. Per un’organizzazione, l’area d’influenza è costituita dal campo di azione scelto nell’ambiente: è il territorio che essa ritaglia in termini di prodotti, servizi e mercati serviti, e definisce la nicchia in cui va ad operare e i settori esterni con i quali interagirà per raggiungere i propri obiettivi.

L’ambiente è suddivisibile in settori. Per ogni organizzazione si possono prendere in considerazione dieci settori: settore delle materie prime, settore delle risorse umane, settore delle risorse finanziarie, settore del mercato, settore tecnologico, settore delle condizioni economiche, settore di appartenenza, settore governativo, settore socio-culturale e settore internazionale.

Ciascuna di queste variabili ha una caratteristica comune, che è quella di avere un’influenza su tutti i tipi di organizzazione.

Tali variabili hanno subito una evoluzione; tra le variabili esterne al sistema industriale, si è avuta:

- un’evoluzione dei fattori sociali,
- un’evoluzione della tecnologia,
- un’evoluzione del sistema industriale.

---

<sup>8</sup> Definizione tratta da: Giannini Marco, “*Dispense di organizzazione delle imprese industriali*”, Il Borghetto snc Editore, Pisa, 2000

Nell'analisi dei trend evolutivi del contesto ambientale, dei fattori sociali, della tecnologia e del sistema industriale, sono individuabili alcune dinamiche a livello macro: l'introduzione di nuove tecnologie, l'emergere di lavori e bisogni di diversa natura, le trasformazioni negli assetti strutturali delle aziende, la nascita di nuovi ruoli e professioni, nonché la scomparsa o la perdita di significatività dei vecchi.

### **1.2.1) Evoluzione dei valori sociali**

Negli ultimi anni si è assistito ad una progressiva inversione di tendenza di molti trend politici, sociali e culturali che avevano caratterizzato le società occidentali, dopo l'esperienza attraversata negli anni a cavallo tra il 1960 ed il 1970.

Si è avuto un ritorno a posizioni che erano state abbandonate e, sono riemersi valori che si credevano ormai superati.

In particolare, si è assistito ad una *“rinnovata attenzione all'individuo”*, laddove prima si parlava più in termini di classe, di movimenti, di masse, seguendo il prevalere delle tendenze marxiste anche nella cultura occidentale. Alla rivalutazione del singolo individuo come perno della società e come punto di riferimento di ogni progetto economico e sociale, si legava indissolubilmente l'abbandono di un egualitarismo spinto, dei cui effetti deleteri sui sistemi economici e sociali si stava diffondendo una sempre maggiore consapevolezza; veniva così rivalutato il concetto di merito, come base per una equa differenziazione nelle politiche retributive e di carriera. Prima, c'era l'idea che il lavoro è astratto, come avrebbero detto Marx e tutta la letteratura che dal marxismo si è sviluppata. Non importa chi svolge una mansione, ognuno è sostituibile. Marx diceva: *“Nell'esercito industriale di riserva, c'è sempre qualcuno che ti può rimpiazzare”*. Superare questo, vuol dire, invece, affermare che il lavoro non è astratto ma è concreto. E ciò equivale a dire che la persona del lavoratore è essenziale quanto la sua forza lavoro.

La rinnovata attenzione all'individuo inteso come portatore di aspettative e di valori, ha portato, inoltre, ad una sempre più marcata differenziazione dei bisogni e quindi ad una maggiore attenzione del consumatore. Obiettivo delle aziende, è

capire a fondo i bisogni dei consumatori e realizzare prodotti/servizi che soddisfano bene le loro aspettative. Si devono identificare, anticipare e soddisfare le aspettative dei consumatori in modo efficiente ed economicamente vantaggioso.

E' necessario, per l'azienda, capire quali sono i bisogni del consumatore ed impegnarsi al meglio per soddisfarli. Si parla a questo proposito di *customer satisfaction* (orientamento al consumatore).<sup>9</sup>

Un altro, tra gli obiettivi generali dell'azienda che ha acquisito sempre maggior importanza, è quello di una "*valorizzazione delle risorse umane*"; il superamento di una concezione che vedeva l'impiego della forza lavoro nella fabbrica principalmente nell'ottica del costo, la consapevolezza che quella umana è una risorsa potenzialmente decisiva per la sopravvivenza e lo sviluppo aziendale.

I più importanti elementi costitutivi aziendali sono il fattore personale ed il fattore materiale. Il primo, detto anche organismo personale, comprende tutte le persone fisiche che deliberano e realizzano l'attività aziendale con il proprio concreto apporto di energie e capacità materiali ed intellettuali. Il secondo, detto patrimonio o capitale, consiste nel complesso dei mezzi economici (beni materiali e servizi) di cui ogni azienda si avvale per il raggiungimento dei propri fini. La funzione svolta dal fattore personale è essenziale per lo svolgimento dell'azione gestionale; infatti, per sua natura, il fattore materiale è inerte e solo l'intervento dell'organismo personale, nei più opportuni modi e tempi, può renderlo fattivamente agente. Il fattore personale è, dunque, l'elemento motore o centrale delle gestioni e, in quanto tale, assume una rilevantissima importanza nell'organizzazione aziendale. L'azione di questo fattore, crea inoltre, una fitta rete di relazioni non soltanto nell'ambito di ciascuna azienda, ma anche in campi più vasti, quali quelli del mercato e dell'intera società.<sup>10</sup>

In quest'ottica, nella quale il potenziale umano dell'azienda diviene risorsa critica, si parla di gestione strategica delle risorse umane.

---

<sup>9</sup> J. P. Peter e J. H. Donnelly, "*Marketing*", Mc Graw-Hill Editore, 1999

<sup>10</sup> De Sarno Mario, "*Aspetti e problemi di organizzazione aziendale*", Intercontinentalia Editore, Napoli, 1970

Nella definizione delle strategie d'impresa si collocano a pieno titolo gli aspetti riguardanti la disponibilità, il reperimento, l'allocazione e l'utilizzazione del capitale umano, che l'azienda considera necessario, al pari di tecnologia e risorse materiali, per la realizzazione dei propri obiettivi.

Prima si pensava che l'individuo considerasse il lavoro e la vita privata due mondi separati, adesso si crede importante che l'individuo realizzi pienamente se stesso sul lavoro, così come in ogni altra attività della sua vita; solo in questo modo, si pensa, la prestazione di energie non più fisiche ma essenzialmente intellettive, può essere messa a frutto in modo piuttosto proficuo per l'azienda.

Sono stati messi in discussione molti fondamenti, ai quali il sistema industriale, era rimasto saldamente ancorato: produzione di massa, standardizzazione dei processi e prodotti, bisogno ecc...

In passato prevaleva l'influenza dell'ambiente esterno sul mondo aziendale; ora le imprese, affermando le loro logiche, realizzano profonde innovazioni che vengono trasmesse alla società.

L'impresa ha riacquisito legittimazione e credibilità con molta velocità.

Un'altra tendenza che si è avuta in questi ultimi anni, è stata *“l'attivazione di meccanismi partecipativi e collaborativi”*; partecipazione e collaborazione sostituiranno progressivamente antagonismi e competizione nei rapporti umani ed economici, nel rispetto di una molteplicità di interessi e di culture, caratteristiche sempre più irrinunciabili di una società sempre più aperta ed integrata in un sistema globale. Grazie all'utilizzo di nuove tecnologie, tipo internet, si creano collegamenti con fornitori, stabilimenti, distributori e clienti. Le nuove tecnologie permettono di cancellare i confini tra le organizzazioni e rendono possibili partnership e collaborazioni su una scala finora impensabile. Con l'intensificarsi della concorrenza economica internazionale, le alleanze strategiche stanno diventando sempre più importanti. Le alleanze strategiche offrono numerosi vantaggi ma, se non sono gestite correttamente, possono creare seri problemi a tutte le parti. Oltre che su una valida idea economica, un'alleanza strategica deve basarsi sulla fiducia reciproca tra tutte le parti interessate. Occorre innanzitutto creare un clima di fiducia e di reciproca comprensione dei

motivi per cui ci si allea. Le grandi imprese multinazionali si servono ampiamente delle alleanze strategiche per perseguire le proprie strategie globali. Tuttavia le alleanze strategiche sono ampiamente utilizzate anche dalle imprese più piccole che vogliono unirsi a imprese più grandi e/o da due o più imprese più piccole. Le alleanze strategiche sono divenute d'uso comune nella progettazione e nell'attuazione di strategie nel contesto economico globale. Si può osservare una grande varietà di tali alleanze, che vanno da tipi di cooperazione a breve termine, a forme di cooperazione a lungo termine basate sulla partecipazione patrimoniale. Negli affari, come nella natura, i manager devono apprendere l'arte di essere in concorrenza e di cooperare, come aspetti ugualmente validi della strategia aziendale. Fino a tempi recenti gli aspetti cooperativi erano stati relativamente trascurati. Tuttavia negli ultimi anni, sembra esserci una proliferazione di: joint ventures internazionali, di franchising, di concessione di licenze, di accordi (di coproduzione, di collaborazione industriale, di subfornitura, ecc...), di programmi congiunti di ricerca, di consorzi di esplorazione e, di altri rapporti di cooperazione tra due o più aziende potenzialmente concorrenti.<sup>11</sup>

### **1.2.2) Evoluzione della tecnologia**

Prima, quando si parlava di tecnologia, venivano considerati solo gli aspetti hard della tecnologia, cioè le macchine, gli impianti, gli strumenti tecnici; adesso la tecnologia riunisce gli aspetti hard e soft.

L'esempio più calzante che si può fare a questo proposito, è quello delle tecnologie informatiche, nelle quali il software (programmi) è cresciuto sempre più d'importanza rispetto all'hardware (sistemi, elaboratori elettronici).

La tecnologia pervade tutti gli ambienti dell'impresa; essa non è solo un fatto esterno all'impresa, cioè una variabile esogena non controllabile, al contrario, è l'impresa stessa che attraverso la funzione di ricerca e sviluppo, assume un comportamento innovativo.

---

<sup>11</sup> Farok J. Contractor e Peter Lorange, "La cooperazione tra imprese", Etaslibri Editore, 1990

Se guardiamo il panorama tecnologico attuale, sono due gli aspetti più importanti:

- l' *“innovazione dei processi produttivi”*;
- l' *“informatizzazione dei processi aziendali”*.

1) La tecnologia è collegata alla struttura organizzativa.

Esistono tecnologie per la produzione manifatturiera e tecnologie per i servizi.

Con il termine tecnologia, si indicano gli strumenti, le tecniche, i macchinari e le azioni utilizzati per trasformare gli input organizzativi (materiali, informazioni, idee) in output (prodotti e servizi). La tecnologia consiste nel processo produttivo di un'organizzazione e comprende sia le procedure di lavoro sia i macchinari.

La tecnologia di un'organizzazione comincia a manifestarsi in relazione a materie prime di qualche tipo; i dipendenti intraprendono delle azioni su queste materie prime allo scopo di produrre in esse un cambiamento, che trasforma la materia prima in prodotto finito.

La tecnologia è formata da input di materie prime, da un processo di trasformazione che cambia e aggiunge valore a questi elementi e dall'output rappresentato dal prodotto o servizio finale che viene venduto ai consumatori presenti nell'ambiente.

Le organizzazioni sono composte da molte unità, ognuna delle quali può utilizzare una tecnologia differente per realizzare i propri output e soddisfare gli obiettivi dell'unità stessa.

Il mondo economico produttivo è caratterizzato da una forte spinta all'innovazione tecnologica e da una sempre maggiore incertezza delle condizioni di mercato.

Nella tecnologia manifatturiera si sono avuti importanti sviluppi.

Nell'area di progettazione la diffusione di sistemi CAD (Computer Aided Design) e quindi l'applicazione di tecnologie computerizzate nel lavoro di progettista; nell'area di gestione della produzione, lo sviluppo di sistemi informativi di gestione, come il CAM (Computer Aided Manufacturing), cioè un sistema di monitoraggio computerizzato che effettua il controllo dei macchinari, dei sistemi di trasporto, della qualità dei prodotti, attraverso un flusso sistematico

di informazioni attinenti la funzione di produzione, collegando l'area manifatturiera con quella strategica direzionale. La tecnologia più recente è conosciuta con il termine di Produzione Integrata ed Automatizzata (Computer Integrated Manufacturing, CIM) ovvero anche come tecnologia manifatturiera avanzata, produzione agile, fabbrica del futuro, fabbrica intelligente o sistema manifatturiero flessibile. Il CIM mette in rete componenti della produzione manifatturiera che operavano precedentemente in maniera isolata. Ne consegue che robot, macchine, attività di progettazione di prodotto e analisi di ingegneria, finiscono per fare capo ad un singolo computer.

Le fabbriche più moderne si basano su recenti progressi della tecnologia produttiva integrata con il computer. E' il sistema informativo di produzione l'elemento unificante le diverse fasi di lavorazione.

L'integrazione del CIM e dei processi di lavoro flessibili sta cambiando la fisionomia della produzione manifatturiera; la tendenza che segnerà il futuro è rappresentata dalla personalizzazione della massa, con la quale le fabbriche sono in grado di realizzare in serie prodotti progettati sulle specifiche del cliente.

La tecnologia dei processi produttivi è orientata verso sistemi flessibili di produzione; questo perché le macchine ed i sistemi di automazione flessibile consentono di ridurre progressivamente i volumi di costi di produzione. Il passaggio da tecnologie rigide a tecnologie flessibili è in grado di assicurare un certo numero di vantaggi: diminuzione del costo del personale (sostituisco l'uomo con la macchina), diminuzione di difetti (grazie alla precisione ed alla qualità della macchina), miglioramento del controllo della produzione e sfruttamento delle macchine stesse. Inoltre con la crescente informatizzazione dei cicli logistico-produttivi, i tempi di attraversamento (lead time) ed il tempo di risposta al mercato (time to market), tendono a ridursi e creano un abbattimento del livello delle scorte (per lead time si intende il tempo necessario per il completamento del prodotto). Questo risultato viene raggiunto anche attraverso una programmazione della produzione, la quale tende ad essere realizzata sempre più su ordinazione che su magazzino. Uno dei problemi più critici per un'azienda è il magazzino; esso alimenta il processo produttivo e la risposta al cliente, ma

rappresenta un grosso costo. Nella logica del just in time (giusto in tempo) si dovrebbe lavorare senza magazzino, questa logica porta le aziende produrre quanto realmente è richiesto. Tecniche avanzate come il just in time, permettono di mutare radicalmente le filosofie produttive tradizionali, coniugando al loro interno, le economie di scala dei grandi numeri e la flessibilità delle produzioni su piccola scala.

Un altro dei maggiori cambiamenti che si stanno verificando relativamente alla tecnologia delle organizzazioni, è la crescita del settore dei servizi.

Mentre le organizzazioni manifatturiere raggiungono il proprio scopo principale attraverso la realizzazione di prodotti, le organizzazioni di servizi, conseguono il loro obiettivo primario, attraverso la fornitura di servizi, quali ad esempio l'istruzione, l'assistenza sanitaria, il trasporto, le attività bancarie e le strutture ricettive. La differenza più evidente è che la tecnologia per i servizi produce un output intangibile, anziché un output tangibile. Le aziende dei servizi hanno sempre puntato ad offrire un output personalizzato, ovvero a fornire esattamente il servizio che ogni cliente desidera e di cui ha bisogno. Ecco quindi la sempre maggiore importanza dell'aspetto tecnico, che deve permettere al cliente di interagire con coloro che forniscono il servizio; questo permette di fornire servizi di qualità ed in tempi di risposta molto rapidi.<sup>12</sup>

2) La tecnologia dell'informatizzazione consente, oltre l'implementazione dei sistemi di produzione flessibile, un'integrazione tra imprese, sistemi di comunicazione interni ed esterni all'impresa, evoluzione dei processi decisionali ed una rivitalizzazione dei settori industriali maturi. La disponibilità di tecnologie informatiche, inoltre influisce sulla costruzione di un sistema integrato tra imprese fornitrici, imprese utilizzatrici e mercati di sbocco, volto al perseguimento di una qualità diffusa e di obiettivi di soddisfazione dei consumatori.

Internet e la rivoluzione dell'information technology stanno cambiando praticamente ogni aspetto delle attività di impresa.

---

<sup>12</sup> Richard L. Daft, "*Organizzazione aziendale*", Apogeo Editore, Milano, 2001



L'utilizzo di internet ha fornito negli ultimi anni nuove opportunità per lo svolgimento di attività commerciali, così come nuovi modi per raccogliere e diffondere informazioni all'interno di un network globale.

La rivoluzione delle informazioni ha avuto un eccezionale impatto sulle organizzazioni di ogni settore. Le organizzazioni di successo di oggi sono in genere quelle che più delle altre sono in grado di svolgere con efficacia le attività di raccolta, immagazzinamento, distribuzione ed utilizzo delle informazioni. I sistemi di information technology si sono evoluti in una varietà di applicazioni per rispondere alle esigenze informative delle organizzazioni.

La prima rivoluzione industriale è stata generata dalla macchina a vapore, mentre la seconda e la terza, sono state implementate rispettivamente dall'elettronica e dall'informatica, di cui l'automazione intelligente dell'impianto di lavorazione è la logica conseguenza. Con l'informatica si ottiene flessibilità ed integrazione.

Questa combinazione di tecnologie di processo e di tecnologie informatiche sta portando ad una transizione: da economie di scala ad economie di portata. La nuova tecnologia è fondata sullo sfruttamento di economie di portata. Nelle economie di scala, si ha una riduzione dei costi medi unitari associata a maggiori livelli di capacità produttiva (quest'ultima misurata in termini di unità di prodotto per unità di tempo). Com'è noto l'economia di scala si fonda sulla produzione di alti volumi in serie, per ridurre i costi generali ed i costi unitari dei prodotti; la diminuzione dei costi consentesi abbassare i prezzi di vendita e quindi espandere il mercato; ciò aumenta il ciclo dell'espansione e degli investimenti. Nelle economie di portata, i costi totali di un certo mix di prodotti divengono inferiori al costo totale che si avrebbe per singolo prodotto, a parità di volume realizzato. Le economie di portata sono raggiunte ogni volta che il medesimo sistema è in grado di eseguire pezzi diversi. Invece di ammortizzare costi delle apparecchiature produttive svolgendo in continuo processi identici che generano una serie di risultati identici, diventa possibile e strategica, la diversificazione qualitativa e tipologica dei beni prodotti. In tal modo si persegue ugualmente l'efficienza delle produzioni, ma al tempo stesso si guarda con attenzione al mercato ed alla variabilità della domanda che questo origina.

La tecnologia dunque viene ad essere uno degli elementi che influisce sul posizionamento dell'impresa sul mercato.<sup>13</sup>

### **1.2.3) Evoluzione del sistema industriale**

L'azienda, per quanto chiare e predeterminate possono essere le sue finalità, appare sempre più un universo dai confini indefiniti ed indefinibili.

La sua attitudine a proiettarsi in aree di interazione sempre più vaste ed articolate, l'istinto e la necessità di legare il suo destino alla dinamica ed alle incognite del tempo, rendono sempre più precario e ristretto lo spazio delle certezze.

Oggi, e più ancora nel futuro, l'azienda deve abituarsi a considerare il rischio come fattore caratteristico della propria sfera di azione; rischio inteso come fattore da controllare, ma impossibile da eliminare.

Questo implica che ogni tecnica aziendale, per quanto preziosa e consolidata, anziché proporsi come supporto definito di soluzioni conclusive a problemi particolari e specifici, tende a diventare strumento mutevole ed alternativo.

Ogni tecnica aziendale entra a far parte di una disciplina, che potremmo definire "la scienza dell'organizzazione e delle direzioni".

Le radici di una tale scienza, si possono trovare nelle radici stesse delle attività umane organizzate. Senza andare troppo indietro nel tempo, basti pensare alle rigorose strutture dell'antica Grecia e dell'antica Roma.

L'ordinamento giuridico amministrativo romano era caratterizzato da principi che possono ben figurare anche nelle moderne dottrine direzionali: gerarchia, divisione dei compiti, decentramento amministrativo e così via.

Sono questi i principi che si ritrovano poi alla base delle strutture organizzative pubbliche del Medio Evo.

Quanto alle attività produttive private, esse sia ai tempi dell'antica Roma che nel Medio Evo, erano quasi tutte di tipo artigianale e coincidevano con i mestieri che ogni persona esercitava in piena autonomia nella propria bottega. Gli strumenti di

---

<sup>13</sup> Giannini Marco, "Dispense di organizzazione delle imprese industriali", Il Borghetto snc Editore, Pisa, 2000

lavoro erano molto semplici e gli investimenti necessari per svolgere le attività pressoché trascurabili.

Quando però gli attrezzi e gli strumenti cominciarono ad avere un peso finanziario abbastanza rilevante, molti artigiani persero la loro indipendenza finendo insieme ad altri a lavorare a domicilio per conto di terzi.

Questo fatto segnò il declino dell'economia artigiana e l'avvento di un nuovo sistema produttivo rivolto al mercato ed alla sua espansione.

Ed è in questo assetto che prendono corpo i primi precetti di tecnica amministrativa aziendale.

Per quanto riguarda l'approccio scientifico ai problemi di organizzazione e direzione, si deve attendere l'avvento della stella di Napoleone.

Alla fine delle guerre napoleoniche, in corrispondenza del nuovo clima culturale e delle esigenze della costruzione di un nuovo assetto economico e sociale, tutta l'Europa fu pervasa da un generale attivismo commerciale ed industriale.

Un ruolo determinante lo ebbero le nuove invenzioni e le nuove macchine; queste erano grosse, complesse e costose, e segnarono il tramonto definitivo del lavoro a domicilio e comportarono l'accentramento di decine o centinaia di persone sotto il tetto di una stessa fabbrica.

E' da questo momento che si può parlare di lavoro di fabbrica nel senso di combinazione di fattori umani e mezzi materiali volti ad uno scopo.

Le nuove industrie continuarono a prosperare in mercati che, anche se locali, erano in grado di assorbire qualunque volume di produzione.

L'espansione raggiunse il culmine intorno al 1870.

Il raggiungimento del culmine dell'espansione coincise però con il sorgere delle prime difficoltà. Esse derivarono soprattutto dalla concorrenza di più industrie nello stesso mercato e dalla conseguente saturazione. Da ciò la necessità di intervenire soprattutto attraverso una riduzione dei costi e un loro controllo costante.

Fu presto evidente però che le deficienze di certe industrie create senza criterio in un periodo di forte espansione non potevano essere sanate con interventi

settoriali e spesso empirici: occorre una mentalità imprenditoriale più raffinata e più attenta ai problemi di produzione e di mercato.

Fu così che la scienza dell'organizzazione e della direzione, applicata quasi inconsciamente nel periodo del boom industriale (la cosiddetta rivoluzione industriale del 1700 e 1800), trovò proprio nell'ultimo scorcio dell'Ottocento le prime sistemazioni teoriche di grande rilievo, tra le quali emerge quella dell'ingegnere Frederick Winslow Taylor che insieme a collaboratori e discepoli, portò alla ribalta i problemi organizzativi dell'azienda americana.

Il fatto che i primi approcci scientifici si siano avuti solo alla fine dell'Ottocento, dimostra come si dovesse attendere il momento cruciale della crisi per affinare i mezzi di difesa.

In quel periodo i problemi aziendali stavano assumendo una nuova fisionomia.

La stessa presenza e la disponibilità del personale non erano più quelle di prima: una nuova coscienza individuale, uno spirito critico di gruppo e la nascita delle prime forme sindacali richiedevano nuovi stili direzionali. Decentrare ai dipendenti delle semplici responsabilità non bastava più, occorreva riconoscere l'opportunità di decentrare in qualche modo la stessa autorità.

C'erano poi i problemi relativi alle macchine ed ai procedimenti di fabbricazione. C'era anche il problema del mercato, che doveva essere affrontato in un altro modo; esso andava organizzato e non soltanto sfruttato, studiato e non dato per scontato.

Con il passare del tempo, si è poi capito che il modo migliore e la struttura ideale, per risolvere questi problemi, non esistono, ma ciò risultò ugualmente sufficiente per finalizzare le ricerche e polarizzare gli studi.<sup>14</sup>

La "*nascita dell'industria moderna*" viene generalmente fatta coincidere con la diffusione delle lavorazioni in serie e a catena, cioè con l'applicazione su larga scala dei sistemi tayloristici alla produzione industriale, che diventa pertanto produzione di massa. Questo avviene nell'industria automobilistica degli Stati

---

<sup>14</sup> Bernacchia Lucio, "*Organizzazione aziendale per il manager degli anni '90*", Calderini Editore, Bologna, 1987

Uniti, ad opera di Henry Ford, che nel 1913, per primo introduce la lavorazione con sistema a catena di montaggio.

Di famiglia benestante, Frederick Winslow Taylor (1856-1915) aveva acquisito con gli studi medi una cultura umanistica europea, orientata verso l'illuminismo filosofico ed il liberalismo economico inglese. A 19 anni dovette però interrompere gli studi per l'affievolirsi della vista e trovare lavoro come apprendista meccanico. Salì rapidamente i gradini del lavoro esecutivo, studiando alla stesso tempo per conseguire il titolo d'ingegnere (nel frattempo la vista era migliorata).

La sua vita nell'azienda non è stata facile. Gli urti con gli amministratori sono stati frequenti e tali da indurlo ad abbandonare più di un'azienda, fin quando ha trovato la strada più appropriata e determinante per la diffusione dei suoi principi, passando al ruolo di consulente e di docente di organizzazione.

L'impostazione data da Taylor ai vari problemi via via affrontati, è frutto di laboriose ricerche condotte con rigore scientifico e sperimentale.

A cavallo tra il 1800 ed il 1900, negli Stati Uniti d'America, le potenti concentrazioni monopolistiche attraversarono un periodo di intenso sviluppo.

E' in questa situazione che nasce l'organizzazione scientifica del lavoro (chiamata brevemente OSL); essa nei suoi primi anni di vita incontrerà forti ostacoli ed avrà quindi una diffusione relativamente ridotta.

La OSL avrà un'intensa diffusione a partire dagli inizi del 1920.

I "Punti fondamentali del taylorismo" sono i seguenti:

1) Scientificità dei metodi.

Sostituzione cioè al precedente empirismo di un approccio sistematico che servisse a determinare scientificamente i metodo di lavoro e permettesse la selezione e l'addestramento scientifico dei lavoratori.

2) Scientificità dei tempi .

Un attento studio dei tempi di esecuzione condotto in maniera analitica doveva servire a determinare per ogni lavoratore dei tempi standard.

3) Parcellizzazione.

Lo studio dei metodi e dei tempi non veniva condotto sulla base di una considerazione globale del lavoro da svolgere, ma frazionando ciascun lavoro in una serie di compiti, e in questi una serie di operazioni elementari delle quali poi si determinavano metodi e tempi standard.

4) Separazione tra attività di programmazione ed attività di esecuzione.

La programmazione basata sulla standardizzazione dei tempi, dei metodi e degli strumenti di produzione, doveva essere compito esclusivo della direzione, mentre ai lavoratori doveva essere riservata soltanto l'attività di esecuzione.

5) Retribuzione a cottimo.

La retribuzione doveva essere proporzionale al rendimento. A differenza però del sistema a cottimo puro, questa proporzionalità andava applicata con il sistema dello standard; attraverso lo studio dei tempi, veniva individuato un tempo standard per un determinato lavoro e quindi delle tariffe basate su questi tempi.

6) Controllo direzionale.

Addestramento dei capi oltre che degli operai perché possono applicare nel controllo i principi dell'organizzazione scientifica del lavoro.<sup>15</sup>

L'idea fondamentale di Taylor riguardava il rendimento dei lavoratori; egli era fermamente convinto che il rendimento dei lavoratori può essere grandemente accresciuto senza richiedere loro alcuno sforzo supplementare, riducendo anzi la loro fatica, solo che si migliori lo sfruttamento delle loro energie attraverso una scomposizione e razionalizzazione dei compiti.

L'organizzazione scientifica del lavoro comportava, secondo Taylor un'ampia possibilità di migliorare la retribuzione.

Per esempio egli riuscì ad accrescere il rendimento degli operai addetti al carico dei pani di ghisa sui vagoni ferroviari da 12,5 a 47,5 tonnellate al giorno per ciascuno, facendo passare nello stesso tempo la paga di ogni operaio da 1,15 a 1,85 dollari al giorno; questo fu possibile semplicemente riducendo il peso unitario dei pani di ghisa e facendo riposare l'operaio per un dato tempo dopo un certo numero di carichi. In questo modo, tra l'altro i 75 uomini prima richiesti

---

<sup>15</sup> Chiaromonte Ferdinando, *“Organizzazione del lavoro: le teorie americane da Taylor a Herzberg”*, Sindacale Italiana Editore, Roma, 1976

per il carico dei pani di ghisa, furono grandemente ridotti, il che permise di trasferire ad altri compiti un certo numero di operai.

Questi punti, che Taylor elabora teoricamente e sperimenta in produzioni tradizionali (arsenali, siderurgia, ecc...), Henry Ford nelle sue officine li applica integrandoli, alla produzione di massa della vettura del modello “ T ”.

L'industria ai tempi di Ford applica i principi tayloristici, noti come organizzazione scientifica del lavoro. Essa costituisce il braccio operativo, la realizzazione pratica delle teorie organizzative di Taylor. In essa si ritrovano una elevata divisione del lavoro, il frazionamento del processo produttivo in tante fasi quante sono le operazioni elementari riunite a sincronizzare la catena di montaggio. La forza lavoro è accuratamente selezionata ed addestrata; tramite l'addestramento, raggiunge un'elevata specializzazione che si combina con una rigida fissazione dei compiti. La retribuzione è basata sui sistemi di incentivazione a cottimo; il controllo è molto rigoroso; c'è una netta separazione tra attività esecutiva ed intellettuale. L'attenzione è rivolta esclusivamente alla costruzione di mansioni individuali ed alle capacità operative dei singoli. Non si considera il lavoro di gruppo, perché il singolo lavoratore è parte del tutto; viene considerato inutile considerare un livello di aggregazione intermedio tra l'individuo e la fabbrica.

Henry Ford, come abbiamo già detto, è il primo che introduce la lavorazione con sistema a catena di montaggio. La novità tecnologica di quel tempo è favorita anche dalle potenzialità di un mercato di massa. Ford infatti intuisce l'importanza del collegamento che viene ad instaurarsi tra il benessere economico dei lavoratori e le capacità di acquisto da parte degli stessi in veste di consumatori. Secondo Ford si stabilisce un circolo virtuoso che ha come presupposto la considerazione dei lavoratori nella duplice veste di produttori e consumatori, e come conseguenza una capacità di autoespansione del sistema produttivo ed economico. Una volta assicurate le condizioni per uno sviluppo della produzione industriale, l'azienda deve essere in grado di produrre grandi quantità di beni e produrli a basso costo. Producendo grandi quantità di beni, l'azienda può soddisfare un mercato potenziale di vaste dimensioni; producendo a basso costo,

i livelli salariali dei lavoratori dell'industria possono concorrere a formare il mercato.

Il mercato agli inizi del XX secolo era stabile ed altamente ricettivo; questo poneva l'azienda in una posizione di elevata forza contrattuale nei confronti del mercato. La concorrenza avveniva essenzialmente sul prezzo ed era sconosciuta ogni minima differenziazione del prodotto.

Ad una standardizzazione assoluta del prodotto, si è accompagnata una lunga longevità del prodotto stesso, il cui ciclo di vita si può misurare nell'arco di decenni. Dimostrazione di questo, è che nell'arco di vent'anni (1908-1927) vengono venduti circa 15.000.000 di esemplari del modello "T" della Ford.

Ford affermò "Ogni cliente può richiedere la macchina di colore che preferisce, purché sia nero". Questa affermazione non era dovuta ad una sopravvalutazione delle proprie capacità o ad un eccesso di presunzione, ma era dovuta dalla profonda conoscenza del mercato in cui operava e dal fatto che egli fosse realista. In sintesi, i vantaggi della produzione di massa erano: riduzione del tempo necessario per assemblare un'automobile, economie di scala, maggiore produttività grazie alla specializzazione e riduzione dei prezzi.

A fronte di questi vantaggi, c'erano degli svantaggi: processo produttivo che non tollera le interruzioni, metodi di lavoro demotivanti, scarsa varietà di modelli, rigidità dei processi, qualità approssimativa, scarsa partecipazione dei lavoratori al miglioramento del processo, difficoltà e lentezza nei cambiamenti di modelli ed alti investimenti che richiedono cicli di vita del prodotto piuttosto lunghi.

Quello di Ford era dunque un sistema di produzione sostanzialmente rigido.

L'azienda ai tempi di Ford era, per definirla con una terminologia attuale, un'azienda fortemente "product oriented". Essa rimase tale fino agli anni della ricostruzione industriale, intorno al 1950.<sup>16</sup>

Il sistema industriale rimase pressoché immutato fino al 1950-1960, quando il verificarsi di un'insieme di condizioni concomitanti e favorevoli al cambiamento, creò i presupposti per una evoluzione radicale dei sistemi di produzione.

---

<sup>16</sup> Giannini Marco, "Dispense di organizzazione delle imprese industriali", Il Borghetto snc Editore, Pisa, 2000



Si ebbe un innalzamento del livello del benessere, che permise il soddisfacimento di un maggior numero di bisogni; il diffondersi di livelli più alti di cultura e di scolarizzazione; l'aumento dei mass media, che favorì il moltiplicarsi dei contatti tra impresa e consumatore; l'evoluzione tecnologica.

Tra gli effetti più significativi, spiccava il riorientamento dell'azienda verso il mercato: azienda "market oriented". Questo portò lo sviluppo di una nuova funzione aziendale, la funzione marketing e la diffusione di tecniche e strumenti pubblicitari; la concorrenza non si basò più solamente sul prezzo, ma venne estesa ad un mix di quattro variabili, le 4 P del marketing mix (product, place, price, promotion, cioè, prodotto, distribuzione, prezzo, pubblicità e promozione); si ebbe una progressiva differenziazione e diversificazione della produzione.

Di ancora più grande portata, fu l'evoluzione del sistema negli anni tra il 1970 ed il 1980.

Si è assistito ad una progressiva terziarizzazione dell'economia; dal precedente travaso di manodopera dal settore agricolo al settore industriale, si ebbe un progressivo travaso dal settore industriale al settore terziario, in particolare nella branca conosciuta come terziario avanzato (servizi alle imprese). Accanto al mutare della forza lavoro, si registra la crisi o la scomparsa di vecchie professioni e l'emergere di nuove, soprattutto a livello impiegatizio e dirigenziale.

Per quanto riguarda il mercato del lavoro nel quale l'azienda industriale opera, si va verso l'affermazione di uno scenario competitivo globale, basato su una crescente integrazione dei modelli di consumo.

Il consumatore divenne sempre più importante, obiettivo dell'impresa è infatti la customer satisfaction.

Il fattore moda entrò in un numero sempre maggiore di prodotti, per cui il ciclo di vita del prodotto diventò sempre più breve.

Venne superata la concezione stessa di produzione di massa e si parlò di personalizzazione della produzione di massa; questo perché il mercato richiedeva produzioni differenziate a volumi non elevati. Le imprese adottarono soluzioni che prevedevano numerose versioni dello stesso bene, frutto della ricerca di prodotti personalizzati.

Venne meno la standardizzazione dei processi e dei prodotti, perché non esisteva più il consumatore medio che richiedeva sempre lo stesso prodotto standard.

La progressiva globalizzazione ed internazionalizzazione dei mercati, che si è realizzata sia in senso geografico che merceologico, si è accompagnata all'accentuazione del processo di integrazione tra le imprese, perché l'azienda deve riuscire a coprire il mercato internazionale.

Anche il concetto di integrazione è andato evolvendosi nel tempo: da forme di integrazione orizzontale e verticale, si è passati a forme reticolari di integrazione; le prime erano volte al raggiungimento di economie di scala ed al controllo di più fasi del processo produttivo e distributivo, le seconde sono volte al collegamento funzionale tra l'impresa ed i suoi fornitori, tra l'impresa ed i canali di distribuzione e, tra l'impresa ed il consumatore stesso.

Riassumendo un po' lo scenario, il contesto in cui si trovano le aziende, diciamo che ci troviamo in un contesto turbolento, dinamico, dove l'azienda si trova a confrontarsi con degli elementi fondamentali che sono: i comportamenti dei clienti, la globalizzazione dei mercati, la compressione dei tempi ed il cambiamento tecnologico.

Le aziende operano in un ambiente da cui dipendono per l'acquisizione di risorse (input) e per la cessione dei risultati del processo produttivo (output). Negli ultimi anni, si ha una crescente incertezza ed imprevedibilità dell'ambiente all'interno del quale le aziende operano. L'incremento della turbolenza ambientale può essere descritto da quattro principali tendenze: aumento della novità del cambiamento, aumento della velocità del cambiamento, aumento della complessità dell'ambiente-varietà e variabilità delle situazioni da fronteggiare e la crescente interdipendenza tra le imprese. Data velocità e la casualità del cambiamento dell'ambiente esterno, la risposta delle aziende, in modo particolare quelle di non modeste dimensioni, non può più basarsi esclusivamente sulla previsione degli eventi futuri, ma deve essere volta a creare all'interno le premesse per favorire l'adattamento ai fenomeni di turbolenza. In questo contesto, la flessibilità viene ad essere definita, come una caratteristica dell'azienda che le consente di essere meno vulnerabile ai cambiamenti

dell'ambiente e di rispondervi con maggiori probabilità di successo. Attualmente all'impresa non basta più ridurre i costi unitari di produzione, ma diventa importante essere in grado di produrre quel prodotto o servizio al momento esatto e nel luogo in cui esso è richiesto dal mercato. La gestione delle imprese, prima centrata sulla produzione, ora viene sempre più centrata sul mercato.

Il quadro ambientale è permeato, in sintesi, da un accentuato dinamismo, con caratteri di incertezza e complessità.

L'incertezza si traduce in un aumento del grado di novità dei cambiamenti ed in una difficoltà di prospettare gli scenari futuri.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Giannini Marco, *“Dispense di organizzazione delle imprese industriali”*, Il Borghetto snc Editore, Pisa, 2000

## **BIBLIOGRAFIA DEL CAPITOLO 1**

- Bernacchia Lucio, “*Organizzazione aziendale per il manager degli anni ‘90*”, Calderoni Editore, Bologna, 1987
- Chiaromonte Ferdinando, “*Organizzazione del lavoro: le teorie americane da Taylor ad Herzberg*”, Sindacale italiana Editore, Roma, 1976
- De Sarno Mario, “*Aspetti e problemi di organizzazione aziendale*”, Intercontinentalia Editore, Napoli, 1970
- Dini Emilio, “*Organizzazione aziendale e processi di pianificazione*”, Tencati Andrea srl Editore, Milano, 1995
- Farok J. Contractor e Peter Lorange, “*La cooperazione tra imprese*”, Etaslibri Editore, Milano, 1990
- Giannini Marco, “*Dispense di organizzazione delle imprese industriali*”, Il Borghetto snc Editore, Pisa, 2000
- J. P. Peter e J. H. Donnelly, “*Marketing*”, Mc Graw-Hill Editore, 1999
- Richard L. Daft., “*Organizzazione aziendale*”, Apogeo Editore , Milano, 2001
- Rugiadini Andrea, “*Organizzazione d’impresa*”, Guiffrè Editore, Varese, 1979



## CAPITOLO 2

### IL DECLINO DEL FORDISMO.

### IL POSTFORDISMO: IDEE PER IL CAPITALISMO

### PROSSIMO E VENTURO

#### **2.1) DALLA PRODUZIONE ARTIGIANALE ALLA PRODUZIONE DI MASSA**

Alla fine del 1800 il sistema di produzione vigente era quello di tipo artigianale, questo valeva sia in Europa che negli Stati Uniti.

Il “*sistema di produzione artigianale*” era caratterizzato da lavoratori altamente specializzati in singole fasi del processo produttivo; da una struttura decentrata, con sedi disseminate nella stessa città; da una produzione limitata, realizzata con macchine utensili generiche.

La produzione artigianale implicava vantaggi e svantaggi; i vantaggi erano dati dalla possibilità di realizzare prodotti altamente specializzati idonei a soddisfare le diverse richieste del cliente, grazie a lavoratori altamente specializzati ed attrezzature semplici e flessibili; gli svantaggi erano dati da costi di lavorazione molti elevati che non diminuivano con l’aumentare delle quantità prodotte, che implicavano che soltanto le classi sociali più abbienti potessero permettersi di acquistare un’ automobile.

Questa situazione cambiò con l’avvento di Henry Ford, il quale si adoperò per risolvere gli inconvenienti della produzione artigianale.

Ford introdusse un sistema innovativo di produzione, da lui stesso definito: “*produzione di massa*”.

Questo nuovo sistema di produzione che interessò da prima il settore automobilistico, fu ben presto esteso a tutti gli altri settori industriali e diventò il modello produttivo di riferimento per gran parte del 1900.

Con questo modello Ford mise in pratica delle nuove tecniche produttive che gli permisero di superare i problemi tipici della produzione artigianale.

La grande novità, come abbiamo detto precedentemente, fu l'introduzione del modello "T" nel 1908. L'intento di Ford fu quello di creare un'automobile accessibile a tutti, in termini di facilità di utilizzo, ma soprattutto in termini di costi.

Nell'arco di vent'anni (1908-1927) furono venduti circa 15.000.000 di esemplari del modello "T" della Ford; questo significò che le politiche di riduzione dei costi e la conseguente flessione dei prezzi, avevano avuto il consenso del mercato, in quanto avevano creato un prodotto alla portata di tutti.

I punti di forza realizzati da Ford, che gli permisero di raggiungere il suo intento, furono:

- una elevata interscambiabilità dei pezzi;
- un utilizzo di tecnologie più avanzate;
- una parcellizzazione del lavoro tra i diversi addetti.

Ford intuì che il punto nodale era rappresentato dal montaggio finale dei diversi componenti; questo passaggio richiedeva tempo e capacità da parte dell'operaio montatore.

Per prima cosa, per rendere più scorrevole il processo produttivo, consegnò i pezzi ad ogni stazione di lavoro; questo consentì di evitare il continuo reperimento dei pezzi da parte dei montatori, i quali potevano stare fermi nel medesimo posto tutto il giorno, riducendo i tempi morti e migliorando la produttività giornaliera.

Successivamente, grazie alla realizzazione di nuove attrezzature in grado di tagliare il modello temprato e stampare le lamiere con assoluta precisione, si conseguì un'elevata interscambiabilità dei pezzi; la raggiunta semplicità d'incastro dei pezzi, rendeva più facile e veloce il lavoro del montatore. Il segreto dell'interscambiabilità, come si è accennato, risiedeva nella progettazione di

nuove attrezzature in grado di tagliare il metallo temprato e stampare la lamiera con assoluta precisione.

Ford decise inoltre, di assegnare al montatore un'unica mansione e di farlo muovere da un veicolo all'altro nel reparto dell'assemblaggio. Realizzando un'estrema specializzazione dell'operaio su una singola operazione, l'operaio la eseguiva più velocemente.

Questi primi interventi abbassarono il tempo del ciclo di lavoro medio del montatore, aumentando in modo considerevole la produttività.

Ford inoltre realizzò una parcellizzazione del lavoro. Il segreto stava nel procedere ad una suddivisione spinta del lavoro. L'operaio alla linea di montaggio dello stabilimento Ford, dopo l'introduzione della produzione di massa, svolgeva un'attività semplice e ripetitiva; non doveva ordinare i pezzi, non doveva controllare la qualità del lavoro svolto, non doveva proporre migliorie ecc...; doveva eseguire un unico compito. Furono allora delineate altre figure: venne introdotta la figura del tecnico di lavoro, che studiava il modo con cui i pezzi dovevano essere assemblati; venne introdotta la figura del tecnico di produzione, che doveva organizzare la consegna dei pezzi in linea, progettando sistemi di movimentazione e trasferimento di materiali da una fase all'altra del processo produttivo; venne introdotta la figura dell'ispettore della qualità, che doveva controllare la qualità; ecc... Con questa parcellizzazione del lavoro, all'operaio erano sufficienti pochi minuti d'addestramento per impossessarsi dei segreti propri del mestiere. Nacquero eserciti di operai limitatamente specializzati per il lavoro indiretto. Il riparatore, l'ispettore della qualità, ecc... ; erano figure inesistenti al tempo della produzione artigianale. Successivamente, Ford iniziò a suddividere il lavoro non soltanto in fabbrica, ma anche negli uffici di progettazione.

Ford, era convinto che l'ultimo tassello da aggiungere per ottenere una produzione di massa, come da lui concepita, fosse la realizzazione della completa integrazione verticale in ogni fase della produzione.



Ford iniziò a realizzare un processo d'integrazione verticale, che condusse alla creazione della fabbrica autonoma, ossia uno stabilimento dove venivano realizzate tutte le fasi necessarie alla produzione di un veicolo.

Il mercato di massa era stabile e prevedibile.

La concorrenza avveniva solo sul prezzo, poiché era sconosciuta ogni sorta di differenziazione del prodotto. Cambiare l'articolo prodotto, avrebbe implicato costi elevati, allora si decise di mantenere la produzione su modelli standard il più a lungo possibile, a scapito della varietà.

Il segreto era quello di produrre grandi quantità di beni standardizzati a basso costo; questo consentiva di abbassare i prezzi di vendita. Abbassandosi i prezzi di vendita, la domanda aumentava, incentivando a sua volta la produzione. Si creava così un circolo virtuoso, tra la riduzione dei prezzi e l'incremento della produzione.

Questo insieme di condizioni determinò il successo delle automobili di Ford. Tale successo si basava sul prezzo basso (che dal momento in cui il modello "T" fu introdotto sul mercato, continuava a scendere), sulla validità del progetto, sulla qualità dei materiali e sulla facilità di riparazione per l'utente medio. Ford aveva progettato l'auto mirando alla facilità d'utilizzo e di riparazione.

Queste furono le ragioni che consentirono a Ford di dominare il mercato automobilistico. Egli fu il primo a padroneggiare i principi della produzione di massa.

I punti di forza di Ford furono: produzione industriale basata sul lavoro di massa, organizzazione strettamente gerarchica della fabbrica ecc.....<sup>18</sup>

Ford volle applicare il nuovo sistema produttivo ad altri settori industriali, poiché era sicuro della validità del nuovo sistema di produzione. Egli pensava che applicando tutto in forma standardizzata ed in quantità elevate, si sarebbe potuto ridurre il costi dei prodotti ed incrementare il benessere della popolazione. Purtroppo gran parte delle sue iniziative fallirono.

---

<sup>18</sup> Lunghini Giorgio, "Economia e politica nel postfordismo", Periodico: Economia politica industriale, 1995, Vol. n°22, Fasc. n°88, pag. 247-253

## 2.2) IL FONDAMENTO DELLA PRODUZIONE DI MASSA: L' ORGANIZZAZIONE SCIENTIFICA DEL LAVORO

L' "*organizzazione scientifica del lavoro*" (OSL) è stata il fondamento teorico della produzione di massa.

Il sistema produttivo di massa può essere considerato la realizzazione pratica della OSL, meglio conosciuta come taylorismo, la quale fu teorizzata tra gli altri da Frederick Winslow Taylor.

I "*Punti nodali del taylorismo*" sono i seguenti:

1) *Scientificità dei metodi*: sostituzione cioè al precedente empirismo di un approccio sistematico che servisse a determinare scientificamente i metodi di lavoro e permettesse la selezione e l'addestramento scientifico dei lavoratori.

2) *Scientificità dei tempi*: un attento studio dei tempi di esecuzione condotto in maniera analitica doveva servire a determinare per ogni lavoratore dei tempi standard.

3) *Parcellizzazione*: lo studio dei metodi e dei tempi non veniva condotto sulla base di una considerazione globale del lavoro da svolgere, ma frazionando ciascun lavoro in una serie di compiti, e in questi una serie di operazioni elementari delle quali poi si determinavano metodi e tempi standard.

4) *Separazione tra attività di programmazione ed attività di esecuzione*: la programmazione basata sulla standardizzazione dei tempi, dei metodi e degli strumenti di produzione, doveva essere compito esclusivo della direzione, mentre ai lavoratori doveva essere riservata soltanto l'attività di esecuzione.

5) *Retribuzione a cottimo*: la retribuzione doveva essere proporzionale al rendimento. A differenza però del sistema a cottimo puro, questa proporzionalità andava applicata con il sistema dello standard; attraverso lo studio dei tempi, veniva individuato un tempo standard per un determinato lavoro e quindi delle tariffe basate su questi tempi.

6) *Controllo direzionale*: addestramento dei capi oltre che degli operai perché possono applicare nel controllo i principi dell'organizzazione scientifica del lavoro.<sup>19</sup>

Da questi punti nodali, sono emersi i “*quattro principi elencati da Taylor per perseguire il suo obiettivo*”, erano:

- *Analisi scientifica dei metodi di lavoro più performanti in relazione alle caratteristiche dei lavoratori e delle macchine.*
- *Selezione ed addestramento scientifico dei lavoratori.*
- *Intima e costante collaborazione tra lavoratori e direzione.*
- *Egua suddivisione del lavoro e delle responsabilità tra amministrazione e manodopera.*

Il fine di Taylor era quello di ottenere un aumento della produzione rispetto agli standard precedenti; questo richiedeva un forte cambiamento che non riguardava soltanto le metodologie di produzione, ma anche l'intera struttura organizzativa.

Partiamo dal primo principio. Taylor era convinto che esisteva un metodo unico ed ottimo per risolvere i problemi. In base a questo, egli stabilì tutta una serie di prescrizioni per realizzare uno studio scientifico dei metodi di lavoro, in base alle quali, il lavoro umano veniva suddiviso in tanti movimenti elementari, analizzato attentamente nei tempi e nei modi e poi ricostruito in base ai principi dettati dall'esterno. Lo studio scientifico del lavoro era mirato all'individuazione del metodo ottimo, usando tutti i dati a disposizione, quali metodi di lavoro, attrezzature utilizzate e modalità d'impiego. Tra gli scopi di tale studio, c'era anche quello di ottenere un'efficiente divisione del lavoro; tanto più un procedimento di lavoro viene scisso nelle sue componenti più semplici, tanto più il lavoratore che compie una delle fasi più semplici del procedimento, può divenire specializzato ed esperto nel farlo; inoltre tanto più l'operaio diviene esperto nella sua mansione particolare, tanto più efficiente risulterà l'intera produzione. Lo svantaggio di questo sistema, era la riduzione della qualificazione professionale; per far accettare questo, propose una nuova erogazione del salario:

---

<sup>19</sup> Chiaromonte Ferdinando, “*Organizzazione del lavoro: le teorie americane da Taylor a Herzberg*”, Sindacale Italiana Editore, Roma, 1976

il salario più alto era considerato come un premio di rendimento da dare solo a chi eseguiva per l'intero la produzione stabilita e la eseguiva con i metodi previsti; la diminuzione di salario era proporzionale al mancato raggiungimento della quota giornaliera assegnata a ciascun lavoratore, veniva assunta la forma di multa a carico di chi eseguiva comportamenti sul luogo di lavoro, non in sintonia con le modalità prestabilite.

Il secondo principio si basava sulla selezione ed addestramento scientifico dei lavoratori. Taylor non voleva solo affermare i concetti di standardizzazione dei processi produttivi e specializzazione dell'attività lavorativa, ma pose l'accento sulla necessità di un'attenta selezione e continuo addestramento della manodopera, allo scopo di permettere ad ogni lavoratore di sfruttare al meglio le proprie doti naturali e permettergli di raggiungere posizioni lavorative più interessanti e più redditizie.

Il terzo principio si basava sull'intima e costante collaborazione tra lavoratori e direzione. Instaurandosi una collaborazione tra direzione e dipendenti, ogni individuo era incoraggiato a discutere su ogni controversia che sorgeva all'interno del posto di lavoro e fuori del posto di lavoro.

L'ultimo principio riguardò l'equa suddivisione del lavoro e delle responsabilità tra amministrazione e manodopera. Secondo Taylor, l'efficienza di un'officina non dipendeva soltanto dalle sue ristrutturazioni interne, ma dalla completa riorganizzazione dell'intero apparato direttivo dell'impresa. La gerarchia d'officina doveva basarsi su tre aspetti: ambiti di competenza ridimensionati; fissazione delle prestazioni in base a norme e procedure prestabilite dalla direzione centrale; aumento numerico dei quadri intermedi. Aumentarono i livelli gerarchici, scaturiti da una più dettagliata ripartizione delle attività direttive.<sup>20</sup>

I criteri dell'organizzazione tayloristica operano nei confronti dei lavoratori una pressione volta, da una parte a renderli sempre meno capaci di progettare (cioè di pensare) e quindi sempre più capaci soltanto di eseguire, e dall'altra a renderli sempre meno autonomi e più dipendenti. Il modello sembra costruito apposta per

---

<sup>20</sup> Giannini Marco, "Dispense di organizzazione delle imprese industriali", Il Borghetto snc Editore, Pisa, 2000

mantenere la classe operaia in una condizione di inferiorità e per impedire lo sviluppo di quelle capacità che avrebbero potuto mettere in discussione il potere della classe dominante e la sua legittimazione a dirigere; esso sembra costruito per la conservazione dello status quo e per la riaffermazione della subordinazione della classe operaia nella fabbrica e nella società.

Un ruolo notevole in questo quadro è affidato all'incentivazione economica; da un lato, essa serviva come una sorta di compensazione per l'introduzione di un sistematico sfruttamento basato sui metodi di organizzazione scientifica del lavoro; dall'altro, era uno strumento utile per spingere la classe operaia a concentrare la sua attenzione su di un problema che le grandi imprese manifatturiere dell'epoca erano in grado di affrontare e risolvere con profitto. Infatti, la produttività crescente di quel periodo, dovuta alla progressiva razionalizzazione ed alla introduzione di innovazioni tecnologiche, lo stesso sistema di incentivazione tayloriano, la pratica molto diffusa del taglio dei tempi, sono tutti elementi che determinano forti aumenti di profitto anche in presenza di aumenti di livelli salariali. Il monte salari crescente serviva, a sua volta, a creare una domanda aggiuntiva necessaria per contribuire ad assorbire la produzione di massa che cominciava a manifestarsi.

Sono questi ultimi, in particolare, tra i contributi più innovativi che Ford darà al taylorismo; Ford pensava che era meglio vendere un gran numero di articoli con piccolo guadagno, che venderne pochi con grande guadagno; questo agevolava l'acquisto di un gran numero di persone.

Se infatti per Taylor i salari più alti sono essenzialmente un'incentivazione (cottimo) ad eseguire il lavoro secondo gli standard scientificamente determinati, per Ford, nella sua ampia visione di imprenditore, l'accrescimento del monte salariale viene considerato un mezzo per ampliare con la domanda il mercato dei prodotti industriali.

Ma non è solo questo il salto teorico e pratico compiuto da Ford nei confronti dell'originaria impostazione di Taylor; per Ford le norme standard per il massimo rendimento, non bisognava insegnarle al singolo operaio, come raccomandava Taylor, bensì imporle collettivamente alla maestranza.

F.W. Taylor fu il padre dell'organizzazione scientifica del lavoro; H. Ford fu l'imprenditore che fece compire al taylorismo il salto avanti, costituito dalla produzione in serie organizzata lungo la catena di montaggio.

### **2.3) IL DECLINO DELLA PRODUZIONE DI MASSA**

Ford fu l'inventore della produzione di massa; tale sistema produttivo si affermò in tutte le aziende automobilistiche statunitensi.

Intorno al 1950, l'industria automobilistica statunitense era costituita dalle grandi tre (Ford, General Motors e Chrysler), che da sole detenevano il 95% delle vendite nazionali; l'industria automobilistica statunitense dominava il mercato mondiale dei veicoli a motore.

Il sistema di produzione di massa si diffuse in tutti i paesi del mondo, grazie anche alle ampie potenzialità di mercato che esso garantiva, riconducibili a costi di produzione più bassi e ad una qualità più regolare rispetto a quella offerta da una produzione di tipo artigianale.

Questa diffusione, tuttavia fu una delle principali cause che nel tempo determinarono la perdita di competitività da parte delle tre grandi aziende americane, nei confronti anche dei propri diretti concorrenti, essenzialmente europei.

In Europa, fu soltanto negli anni intorno al 1950, che la produzione automobilistica abbandonò il sistema produttivo artigianale a favore della produzione di massa. Gli stabilimenti automobilistici europei vissero solo negli anni '50, la stessa espansione vissuta dagli americani negli anni '30.

*“Agli anni di maggiore splendore della produzione di massa, seguì l'inizio della fase del declino”.*

La fase del declino, fu il segno che ormai tale sistema produttivo, aveva raggiunto la fase di maturità e, fece venire alla luce tutti gli inconvenienti di questo modello di produzione. Vediamoli.

1) Nella produzione di massa l'utilizzo di grossi macchinari dedicati, aveva permesso un grande vantaggio, quello di ridurre il costo di produzione unitario, ripartendolo fra le maggiori quantità prodotte. Questo stesso elemento costituiva uno svantaggio, in quanto l'impiego d'impianti costosi, non poteva sostenere interruzioni.

Questo modo di operare era in linea con il principio *move the metal*, in base al quale la produzione non doveva mai essere interrotta. Si doveva conseguire un rapido scorrimento delle materie prime e dei semilavorati all'interno della fabbrica, per ridurre i costi unitari. I costi unitari, infatti, erano inversamente proporzionali alla velocità con cui i materiali passavano da un reparto di lavorazione all'altro. Non essendo ammessa alcuna interruzione, implicava che gli eventuali difetti fossero corretti solo alla fine della linea; gli stabilimenti della produzione di massa erano dotati di un'ampia zona di ritocco alla fine del processo produttivo. Il montaggio di un'auto doveva proseguire anche se un pezzo era stato assemblato in modo irregolare e tale difetto doveva essere rettificato nella zona di ritocco. Inoltre, se c'erano auto non realizzate per una interruzione della linea, potevano essere compensate solo con costosi costi straordinari. Questo modo di operare implicava enormi sprechi di risorse ed incideva sulla qualità dei prodotti, la quale non risultava elevata.

Tutto ciò, risultò accettabile al tempo di Ford, ma non in seguito. Il mercato al tempo di Ford non era saturo e, quindi l'offerta di pochi produttori non era in grado di soddisfare l'intera domanda. In seguito ci si trovò di fronte ad una concorrenza più agguerrita.

2) I produttori che hanno attuato la produzione di massa, non si erano mai preoccupati di attuare metodi più dispendiosi, poiché avevano sempre potuto usufruire di enormi quantità di risorse materiali a bassi costi.

Nel 1973 si verificò lo shock petrolifero, a seguito del quale i prodotti petroliferi divennero scarsi ed il costo dei prodotti petroliferi salì. Questo ebbe effetti anche sull'industria di trasformazione che impiegava energia e materiali come l'alluminio, l'acciaio, il rame e la plastica; anche l'industria automobilistica, che utilizzava gran parte di questi materiali, fu colpita dalla crisi.

Si capì che doveva essere importante attuare sistemi più dispendiosi, cioè sistemi di produzione in grado di minimizzare lo spreco di ogni tipo di risorsa.

3) Il sistema di produzione di massa aveva privilegiato la quantità a scapito della varietà dei prodotti, poiché la differenziazione del prodotto implicava costi elevati per il riattrezzaggio dei macchinari.

Ford aveva sempre affermato che “Ogni cliente può richiedere la macchina di colore che preferisce, purché sia nero”.

Fino a quel momento la concorrenza era basata principalmente sul prezzo; esisteva un consumatore medio che richiedeva un prodotto standard. In seguito con la crescente globalizzazione ed internazionalizzazione dei mercati, cambiò la natura della concorrenza; divennero importanti altre variabili, tra le quali la differenziazione e diversificazione della produzione.

Veniva così a cadere un pilastro della produzione di massa, la standardizzazione dei processi e dei prodotti.

4) L’attuazione del principio dell’ interscambiabilità dei lavoratori e la parcellizzazione delle mansioni, rendeva il lavoro noioso e demotivante.

Negli anni intorno al 1970, tra gli operai iniziò ad emergere un dissenso per l’incessante monotonia degli stabilimenti della produzione di massa; il sistema tayloristico d’organizzazione del lavoro non era più tollerato dai lavoratori.<sup>21</sup>

La metafora oggi in atto, è il declino della produzione di massa, cioè il declino del modello fordista.

## **2.4) DAL FORDISMO REALIZZATO AL POSTFORDISMO POSSIBILE**

Mai come adesso il quotidiano è stato segnato da un’incertezza tanto radicale quanto quella che incombe sul nostro presente.

La crisi, anzi addirittura la fine, del modello fordista, è riconosciuta da molti autori, anche accademici.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Giannini Marco, “*Dispense di organizzazione delle imprese industriali*”, Il Borghetto snc Editore, Pisa, 2000



Se “l’uscita dal fordismo” sembra oggi una realtà acquisita, non è chiara però la direzione dei cambiamenti.

Il passaggio al nuovo secolo è segnato non solo dalla lunga agonia del fordismo, sulla quale è ormai difficile continuare a chiudere gli occhi, ma anche dalla graduale formazione di un nuovo ordine, che si tratta di identificare nelle sue caratteristiche peculiari e nella sua forza propulsiva.

Il declino del fordismo segna la perdita di un ordine alla quale ci eravamo da tempo abituati.

I fenomeni più innovativi avvengono ormai al di fuori di questo assetto, in situazioni mal definite e fluttuanti, ma sicuramente diverse da quelle prescritte dai canoni fordisti.

Si può riuscire a guardare avanti, solo se alla perdita del fordismo, subentra qualche forma di postfordismo.

Esistono già segni visibili di un’evoluzione reale che va in questa direzione, ma si tratta di segni per ora deboli e sparsi.

La storia non produrrà automaticamente le innovazioni economiche, istituzionali e culturali necessarie per sviluppare un nuovo modello, un nuovo paradigma.

Se si attende che il processo di sostituzione spontanea faccia il suo corso, si rischia di attendere i tempi lunghi o lunghissimi dell’evoluzione secolare.

La constatazione del declino del sistema fordista, implica una scommessa sul fatto che i prossimi anni si apra una strada diversa, che affermi un sistema diverso e diversamente fondato. Dopo il modello fordista, si apre la strada, quindi, per un nuovo modello.<sup>23</sup>

E’ in corso una transizione, quella da un modello assestato, quello del “**fordismo realizzato**”, ad un modello emergente, ricco di potenzialità ma ancora abbastanza indeterminato; un modello che viene usualmente chiamato postfordismo (postfordismo, perché è ciò che viene dopo il fordismo).

---

<sup>22</sup> Lunghini Giorgio, “*Economia e politica nel postfordismo*”, Periodico: Economia politica industriale, 1995, Vol. n°22, Fasc. n°88, pag. 247-253

<sup>23</sup> Del Monte Alfredo, “*Il postfordismo: verso una nuova età dell’oro?*”, Periodico: Economia politica industriale, 2001, Vol. n° 28, Fasc. n° 112, pag. 19-34

Il postfordismo è per ora una possibilità; si parla in questo senso di “*postfordismo possibile*”, cioè un nuovo modello che è possibile costruire usando in modo coerente i materiali liberati dalla crisi del fordismo.

Se la complessità postfordista si espande, rispetto ai livelli raggiunti durante l’epoca fordista, non è solo perché alcune delle variabili di governo del sistema economico e sociale sono andate fuori controllo, ma è anche perché oggi abbiamo potenzialmente i mezzi tecnologici, organizzativi, culturali e politici, per accettare e rendere utile un maggior livello di varietà, una maggiore frequenza di cambiamenti, un maggior grado di indeterminazione dei comportamenti e dell’ambiente.

Ad esempio l’organizzazione non è più fissata dalle sequenze rigide di una catena di montaggio o di una linea di lavorazione, ma viene prodotta in modo flessibile. La flessibilità delle strutture organizzative non è frutto di un regresso nell’organizzazione, rispetto al livello raggiunto nel modello precedente, ma è piuttosto una sua evoluzione.<sup>24</sup>

Il vecchio modello (fordista) non è più in grado di trainare la crescita, mentre il nuovo (postfordista) è ancora immaturo per prendere il suo posto.

I frutti di quanto sta accadendo, verranno a maturazione nel medio lungo termine, man mano che potrà prendere forma compiuta quel modello postfordista, che oggi ancora manca di troppi tasselli, per potersi tradurre in profitti addizionali ed in nuovi valori di capitale.

La camicia di forza del fordismo, non regge più l’innovazione tecnologica; un uso dell’innovazione tecnologica, tutta impostata in una logica di processo, e senza attenzione ai prodotti, alla nuova qualità dei prodotti, finisce per soffocare la stessa spinta al cambiamento.

Nello stesso modo, il fordismo non è più in grado di dare risposta all’intelligenza che si diffonde tra lo stesso popolo dei consumatori. Da questo versante, la crisi del fordismo è anche la fine dell’arroganza dei produttori, la fine cioè di chi pensava che l’importante era produrre beni standard a costi sempre minori, che in

---

<sup>24</sup> Rullani E. e Romano L., “*Il Postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo e venturo*”, pag.21-23, Etaslibri Editore, Milano, 1998

qualche modo i consumatori avrebbero acquistato. C'è una nuova capacità ed un nuovo potere che deriva da una diffusione di intelligenza sociale nei consumatori di discriminare i beni, la crescita dell'intelligenza dei cittadini, e del loro articolarsi e differenziarsi. I bisogni si articolano, si differenziano, si personalizzano; ad essi non si possono più dare risposte standard.

E' cambiata inoltre la qualità e la natura del lavoro delle professionalità medio alte: da funzioni di guida, sorveglianza, controllo, all'interno di una gerarchia rigida e predefinita, tendono a mutarsi in quelle di facilitatori e promotori di lavoro di gruppo. Si diffonde una figura di professionista d'azienda, che porta nell'impresa il valore aggiunto di essere integrato nella rete locale, nazionale, cosmopolita, con chi fa lo stesso lavoro, con chi opera con lo stesso sistema di conoscenze, e a questa rete risponde, a volte in maniera anche più rilevante rispetto alla stessa gerarchia aziendale. Per queste figure, si diffondono non solo nuovi livelli di autonomia e di responsabilità, ma lo stesso clima, la cultura aziendale, appaiono essere sempre più una risultante dello scambio tra il sapere dell'organizzazione e quello delle persone. Queste figure tenderebbero ad acquistare il ruolo numericamente e qualitativamente prevalente nelle organizzazioni: il nuovo operaio massa del 2000; una massa un po' diversa dal passato. Una massa di soggetti il cui lavoro è diverso da un caso all'altro; il cui valore non è dato da come si sottomettono all'astrazione tayloristica del lavoro, ma da come concretamente interpretano il proprio ruolo per molti aspetti unico ed indivisibile; diventa sempre più difficile rappresentarli con un'idea omogeneizzante della contrattazione.

Si va sempre più, verso un' organizzazione del lavoro, non gerarchica, non burocratica, non prescrittiva; l'obbiettivo, è la trasformazione dell'impresa in una organizzazione, capace di valorizzare saperi e conoscenze e, capace di costruire nuovi gradi di responsabilità e di autonomia al suo interno.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Ranieri Andrea, "Dal fordismo al postfordismo", Periodico: Nord e sud, 1999, Vol. n° 45, Fasc. n° 4, pag. 38-44

Ci vuole tempo per costruire e dare forma compiuta al modello postfordista; la transizione verso il nuovo modello postfordista, si presenta come la stratificazione a tre livelli di:

- una rivoluzione settoriale nei costi (new economy);
- una rivoluzione nelle relazioni (net economy);
- una rivoluzione nella produzione e nell'uso della conoscenza (knowledge economy).

Il motore della rivoluzione tecnologica continua ad essere in movimento ed a cambiare aspetti fondamentali del mondo economico. Questa rivoluzione tecnologica si è concentrata, per ora, in uno specifico settore: quello che produce hardware e software per il computing e, quello che produce strumenti e contenuti della comunicazione mediata tecnologicamente. Calcolo e comunicazione a basso costo, costituiscono il key factor su cui si regge la transizione dal fordismo al postfordismo. L'energia elettrica e la produzione in linea, hanno fornito il key factor che ha sostenuto la crescita del fordismo nel secolo scorso. Oggi tocca al computer ed alle telecomunicazioni. Ma lo schema è quello di un modello che nasce per gradi.

Nel ciclo di vita del modello postfordista, la new economy rappresenta il primo strato. Come abbiamo detto, la rivoluzione tecnologica in corso, riguarda prima di tutto uno specifico settore: il settore che produce mezzi di calcolo (computers) e di comunicazione (internet e dintorni). Insieme alle più immediate applicazioni, questo settore identifica il segmento di economia a cui si riferisce il termine new economy. Il motore che rende la new economy così diversa da tutto il resto, è la massiccia riduzione dei costi che, grazie ad alcune innovazioni fondamentali, si è avuta nel calcolo prima, e nella connessione poi. Per effetto della riduzione dei prezzi, la domanda che si rivolge alle imprese della new economy è destinata a crescere ogni anno; quindi i riflettori, si spostano gradualmente, dall'offerta di calcolo e comunicazione, alla domanda. La costruzione del nuovo modello richiede, dunque, che il testimone dell'innovazione passi dai settori produttori di mezzi di calcolo e di comunicazione, ai settori utilizzatori.

Tuttavia, questo è soltanto il primo strato del modello postfordista. Il nuovo modello che sta emergendo dall'uso intensivo dei mezzi di calcolo e di comunicazione, si traduce in un cambiamento delle forme organizzative che utilizzano questi strumenti. Si passa quindi, al secondo strato, quello dell'affermazione della net economy, che usa computer ed internet per favorire l'interazione comunicativa in tutta l'economia. La rivoluzione non è solo ancorata alla riduzione dei costi, ma passa per lo sviluppo di una ben organizzata economia dell'interazione, al posto delle relazioni gerarchiche e di comando, ereditate dal fordismo. Dalle gerarchie fordiste che utilizzano il controllo, come mezzo di governance dei comportamenti e delle relazioni, si passa alle reti postfordiste che usano invece l'interazione e la condivisione per adattarsi in modo flessibile alla varietà ed all'indeterminazione delle variabili ambientali. Dalla rigidità delle strutture ottimizzate da calcoli ingegneristici, si passa a soluzioni flessibili che si appoggiano sull'intelligenza distribuita di uomini che comunicano in rete. Nella net economy, il valore viene prodotto dall'interazione tra produttori e consumatori, facendo crescere i dialoghi e le esperienze condivise, tra i diversi attori presenti nella rete. Oggi per molte aziende, diventa conveniente procedere con questo tipo di metodi, invece di usare le forme di relazione tradizionale, basate sull'interazione faccia a faccia tra le persone, sulla concentrazione fisica di molti servizi e molti compiti nello stesso luogo (grande fabbrica, palazzo uffici, città, distretto, ecc...), sulla standardizzazione e banalizzazione dei rapporti a distanza (marketing di massa, prodotti indifferenziati, ecc...). Il secondo strato, quello della net economy, mette in campo una risorsa nuova, il formidabile vantaggio dell'interazione a rete. Nella net economy l'azienda non agisce da sola; al contrario, essa fa parte di una catena di connessioni e di dilaghi, che stimolano la comunicazione, la condivisione, l'esperienza. Bisogna essere capaci di interagire con operatori e consumatori, che stanno a migliaia di chilometri. Disponendo di una rete efficiente ed estesa di interazione a distanza, diventa infatti possibile andare oltre la rigidità ed i limiti operativi tipici del fordismo, aprendo la strada ad inedite forme di impresa e di

organizzazione della produzione che possono competere con successo con le forme ereditate dal secolo scorso.

Tuttavia la storia non è ancora finita. Il secondo strato, mettendo a disposizione le risorse del networking, prepara un ulteriore passo: un cambiamento radicale nel modo di produrre ed organizzare le conoscenze. Il terzo strato della transizione al postfordismo, emerge dunque attraverso quella knowledge economy, che sporadicamente, ma sempre più spesso, appare accanto alla new ed alla net economy. La rete non è solo il luogo dell'interazione a distanza, che aiuta a costruire e da valore ad esperienze condivise. Attraverso la rete si può fare di più, si può cambiare il regime di produzione ed uso delle conoscenze. Ecco il terzo strato, la knowledge economy. Il processo di diffusione che porta molte persone e molte imprese a condividere la medesima conoscenza, è la chiave per moltiplicarne il valore: più veloce e più ampia è la diffusione, più grande è il valore generato per l'insieme degli utilizzatori, ossia per la società. Il mantenimento della proprietà esclusiva su una conoscenza, è spesso in contrasto con l'obiettivo di favorirne la massima diffusione, ossia la massima crescita del valore (per la società) da essa generato. La grande impresa fordista autoproduceva le conoscenze da impiegare nella produzione, mediante propri investimenti diretti in ricerca e sviluppo. Essa riusciva inoltre a mantenere la proprietà della conoscenza, ponendo il segreto sul proprio know how, e riducendo al minimo i contratti con l'esterno in sede applicativa (integrazione verticale). D'altra parte, la grande impresa fordista cercava di ottenere congrue economie di replicazione sulle conoscenze possedute, aumentando i volumi di vendita dei prodotti finiti ottenuti con l'uso della base conoscitiva proprietaria. Si trattava di un ragionevole compromesso tra le due esigenze, ma con un punto debole: a causa dell'integrazione verticale, l'impresa finiva per immobilizzare rilevanti capitali su un patrimonio di conoscenze oneroso e dal valore altamente aleatorio, destinato a diventare nel tempo una forma di rigidità e di sunk costs. Inoltre, i volumi venduti non erano sempre all'altezza dei costi e dei rischi sostenuti: in molti casi, le economie di scala ottenibili attraverso le vendite dirette non erano competitive con altri modi, meno chiusi nel produrre ed usare le conoscenze.

L'evoluzione va nel senso di un allargamento dei circuiti di condivisione, superando in vari modi la logica dell'autarchia e della segretezza. Ormai sono frequenti gli scambi cognitivi con i fornitori, arrivando fino alla coprogettazione di parti importanti del prodotto/servizio. Ugualmente frequenti sono i processi di condivisione che l'impresa favorisce e tollera a valle, verso gli utilizzatori, i distributori ed i consumatori finali.<sup>26</sup>

Come abbiamo detto, la constatazione del declino del sistema fordista, implica una scommessa sul fatto che i prossimi anni si apra una strada diversa, che affermi un sistema diverso e diversamente fondato. Dopo il modello fordista, si apre la strada, quindi, per un nuovo modello, il modello postfordista.

Ci vuole tempo per costruire e dare forma a quel modello postfordista, che la new economy ha annunciato.

Anche se non è ancora chiaro, quale forma di postfordismo subentrerà, si può già intravedere la direzione dei cambiamenti, che vanno verso un modello postfordista, che è la sintesi di questi tre strati.

## **2.5) VARIANTE NAZIONALE AL FORDISMO. IL TOYOTISMO**

Ford all'inizio del 1900 era stato il primo ad applicare il principio della produzione della grande serie.

In tempi più recenti si è iniziato a parlare di postfordismo, cioè il superamento di quel modello di organizzazione, di lavoro, di fabbrica, che era tipico del fordismo, cioè un'azienda forte ma piena di debiti.

I giapponesi sono stati i primi che si sono posti l'obiettivo di definire un modello di produzione alternativo al fordismo, ed hanno dato un modello di riferimento che prende il nome da un'azienda giapponese, la Toyota.

In contrapposizione al fordismo è nato, nel corso degli anni ottanta del XX secolo, il "*toyotismo*".

---

<sup>26</sup> Rullani Enzo, "New, net, knowledge economy: le molte facce del postfordismo", Periodico: Economia politica industriale, 2001, Vol. n° 28, Fasc. n° 110, pag. 5-31

La Toyota, come tutte le aziende giapponesi, dopo la seconda guerra mondiale era alle prese con gravissimi problemi. La sua quota di mercato era minima e limitata ad alcune nicchie di mercato lasciate dalle produzioni di massa; i capitali erano scarsi; gli impianti vecchi ed inadeguati, gli spazi da destinare alla localizzazione degli stabilimenti estremamente ridotti.

La Toyota al momento della sua espansione, doveva decidere come organizzarsi. I giapponesi, allora, sono andati a visitare la Ford, allo scopo di trarre utili informazioni e consigli per migliorare la disastrosa situazione in cui versava la Toyota.

Tornati in Giappone, non l'hanno imitata, perché a loro non è piaciuta quella forma organizzativa, ed inoltre, si sono resi conto, che vi erano diversi fattori che impedivano la diffusione ed il buon funzionamento del sistema produttivo di massa in Giappone: la domanda interna era molto limitata e comprendeva un'ampia gamma di veicoli; i lavoratori giapponesi non erano disposti ad essere considerati semplici pezzi interscambiabili; l'economia giapponese che era stata messa in crisi dalla guerra, rendeva impossibile l'acquisizione di tecnologie sofisticate; la forte concorrenza esercitata dalle grandi aziende automobilistiche occidentali, desiderose di incrementare le quote di mercato.

Facendo leva su una serie di input che gli sono venuti da una serie di consulenti americani, i giapponesi hanno definito un sistema di gestione della fabbrica, diverso dal fordismo e questo ha fatto nascere il cosiddetto toyotismo.

Le aziende automobilistiche giapponesi scelsero di orientarsi verso la diversificazione completa della produzione.

Tajichi Ohno, il direttore dello stabilimento della Toyota, realizzò delle sperimentazioni che condussero ad un sistema produttivo denominato toyotismo in contrapposizione al fordismo. Tale sistema si configurava come un'alternativa in grado di combinare due sistemi produttivi, la produzione artigianale e la produzione di massa, assumendo caratteristiche positive di entrambi: la qualità artigianale ed i bassi costi della produzione di massa.

Aspetto focale di tale sistema produttivo fu la continua ricerca ed eliminazione di ogni forma di spreco. Inoltre alla Toyota, come in altre aziende giapponesi,



l'obiettivo della qualità subito, divenne prioritario, per capovolgere l'immagine negativa legata al basso livello qualitativo della produzione giapponese. Per far sì che il sistema funzionasse, si intuì che si doveva disporre di una forza di lavoro qualificata ed altamente motivata.

Tutti gli esperimenti condotti nello stabilimento automobilistico della Toyota, determinarono la nascita di un nuovo sistema produttivo, in grado di coniugare due aspetti che fino a quel momento erano stati considerati contrapposti: la riduzione dei costi di produzione e l'aumento della varietà dei prodotti offerti. Tale risultato emerse a seguito di una continua ricerca ed eliminazione delle cause determinanti ogni forma di spreco. Tale modo di procedere portò ad un modello definito giapponese, oppure snello, che adottava una minore quantità di fattori rispetto alla produzione di massa: metà delle risorse umane, metà dello spazio di produzione, metà degli investimenti in attrezzature, metà delle ore di progettazione, ecc... Tale modello, mise in discussione un modello di produzione, quello di massa, che fino a quel momento era stato considerato l'unico in grado di rispondere alle richieste dei consumatori.

Quindi uno dei concetti alla base del toyotismo, è stata la lean production o produzione snella. Produzione snella vuol dire:

- meno lavoro
- meno spazio di produzione
- meno risorse umane
- meno investimenti in tecnologie
- meno tempi di progettazione per sviluppare un nuovo prodotto
- meno scorte
- meno difetti di fabbricazione
- razionalizzazione del flusso logistico
- riduzione dei tempi di consegna

Ho meno lavoro, meno spazio di produzione, meno risorse umane ecc....., per esempio, attraverso l'esternalizzazione di tutte quelle fasi del processo produttivo, che possono essere esternalizzate, per rendere più flessibile l'azienda stessa. Ho meno difetti di fabbricazione, per esempio, migliorando la qualità.

Il toyotismo si è concentrato sulla realizzazione di tutta una serie di obiettivi: fare le cose giuste subito; risalire alle cause degli errori; riduzione della gerarchia ed affermazione delle capacità professionali; responsabilizzazione a tutti i livelli; kaisen, cioè miglioramento continuo; possibilità per l'operaio di fermare la linea. La base del sistema produttivo della Toyota, era quella di mantenere un flusso continuo di produzione negli stabilimenti, il quale permetteva di seguire in modo flessibile le fluttuazioni della domanda. La realizzazione di tale flusso di produzione viene definito produzione Just in Time.

Just in Time significa, che ciascuna fase del processo produttivo riceve i pezzi che le sono necessari nella quantità e nei tempi voluti; in questo modo, scorte superflue e manodopera superflua, vengono diminuite e si realizza un aumento della produttività ed una riduzione dei costi.

Il sistema Just in Time assumeva come punto di partenza del processo produttivo, l'ordine del cliente e poi procedeva a ritroso nella realizzazione. Era il mercato a dettare i ritmi di produzione, secondo i tempi e le richieste provenienti dal mercato.

La programmazione della produzione, significa, che essa tende ad essere realizzata, più su ordinazione che a magazzino. Si produce nel momento in cui la produzione viene richiesta dal mercato e con l'obiettivo di rispondere più rapidamente possibile a ciò che il mercato chiede.

Uno dei problemi più critici, è il magazzino; esso rappresenta un grosso costo. Nella logica Just in Time, si dovrebbe lavorare senza magazzino, bisogna organizzarsi in modo tale che quando servono i materiali, questi arrivino puntualmente in fabbrica, e nella quantità necessaria.

Un altro elemento fondamentale che migliorava i risultati conseguibili dalla realizzazione di un sistema produttivo Just in Time, era l'applicazione dei principi della qualità totale. La qualità non poteva essere considerata un problema rilevabile unicamente in una certa fase aziendale, ma era il risultato di alti livelli qualitativi raggiunti in tutte le fasi produttive ed innanzitutto da chi produce. In ogni area aziendale si doveva tendere all'obiettivo zero difetti. Nel concetto di qualità totale, il controllo doveva riguardare ogni fase del ciclo

produttivo e doveva coinvolgere tutto il personale dello stabilimento. Nel fordismo la qualità era un problema essenzialmente tecnico, essa significava conformità alle specifiche di progettazione e, i responsabili della qualità erano persone che dovevano occuparsi di fare un laboratorio della qualità; nella lean production invece la qualità la faceva tutta l'azienda.

Per ottenere e far funzionare un sistema di qualità totale (total quality), occorre giungere ad un cambiamento di mentalità, attraverso i seguenti punti fondamentali: introduzione di una struttura di assicurazione qualità ai massimi livelli aziendali che sia in grado di operare su tutte le funzioni dell'azienda stessa; formazione del personale nei problemi del lavoro; responsabilizzazione del personale, dando la possibilità di raggiungere gli obiettivi attraverso azioni autonome; abitudine al lavoro di gruppo; introduzione del concetto del miglioramento continuo (giapponese kaisen).

La nuova logica di programmazione delle attività produttive ed il concetto di qualità totale, costituirono due elementi fondamentali del Just in Time.<sup>27</sup>

Il sistema Just in Time era orientato ad una produzione a scorte zero. Il perseguimento dell'obiettivo zero scorte, implicava la necessità di abbattere i tempi di attrezzaggio, in modo di produrre lotti sempre più piccoli, ottenendo un maggior livellamento della produzione con le richieste del mercato e conseguendo tutta una serie di benefici (maggiore flessibilità del mix, incremento dei benefici derivanti dall'apprendimento, miglioramento della qualità, tempi necessari per completare il prodotto (lead time) ridotti, riduzione del magazzino). Un'altra differenziazione tra l'azienda fordista e quella della lean production, riguardava l'operaio, nella prima era fortemente specializzato, mentre nella seconda si puntò su una professionalità di tipo diverso, cioè despecializzata. Gli operai nella lean production erano persone con un certo grado di flessibilità, che potevano fare funzioni diverse.

---

<sup>27</sup> Giannini Marco, *"Dispense di organizzazione delle imprese industriali"*, Il Borghetto snc Editore, Pisa, 2000

La rivoluzione industriale giapponese ha avuto un approccio prevalentemente organizzativo; alcuni concetti tipici della visione giapponese, sono stati: ciascuno deve condividere la missione dell'organizzazione; la soddisfazione del proprio cliente, interno ed esterno; maggiore è il coinvolgimento dei dipendenti negli obiettivi aziendali, tanto maggiore è il loro impegno a migliorare il processo; i manager devono saper trasmettere valori culturali e favorire la costituzione di gruppi di lavoro.

La lean production si pose l'obiettivo di essere flessibile ed integrata; flessibile nel senso di capacità di rispondere a quello che gli è chiesto dal mercato, ovviamente a costi convenienti; integrata, cioè integrando competenze ed attività, sia all'interno dell'azienda, sia all'esterno dell'azienda (tra azienda e le altre aziende, tra cui ad esempio i fornitori; questi nell'azienda fordista non erano assolutamente coinvolti, mentre nella nuova logica vennero integrati).

Un altro elemento che caratterizzò la lean production, è quello del passaggio da una logica push, ad una logica pull. Passaggio da una logica push ad una logica pull, vuol dire, da una logica in cui la produzione è orientata secondo dei programmi ed ha come destinatario finale il magazzino, ad una logica che enfatizza il fatto che la produzione deve essere trainata dal mercato (quindi è il mercato che definisce quanto produrre).

Il modello della produzione snella ha avuto vantaggi e limiti.

I vantaggi sono stati:

- contenimento di costi;
- compressione dei tempi;
- flessibilità;
- efficacia (nel senso di raggiungere determinati obiettivi, quali la semplificazione dei processi, la riduzione degli sprechi ecc...);
- maggiore autonomia alle persone.

I limiti sono stati:

- il fatto che si richiede di un ambiente affidabile e flessibile e, questo talvolta può risultare difficile da realizzare;

- il fatto che si tratta di un sistema che punta troppo al miglioramento continuo dell'attività e dei processi, e quindi ha difficoltà ad attuare cambiamenti di tipo radicale.

Il modello della produzione snella (lean production) è stato una risposta innovativa, volta a superare i vicoli e le inadeguatezze della produzione di massa. Le innovazioni più evidenti erano riconducibili, alla richiesta sempre più pressante di miglioramento delle prestazioni, per conseguire o sostenere posizioni di vantaggio competitivo, ed ai processi di riorganizzazione determinati sia dall'adozione delle nuove tecnologie, sia dal cambiamento della filosofia di governo del sistema produttivo, sia dalle diverse modalità con cui l'impresa interagiva con l'esterno.<sup>28</sup>

*“Il toyotismo giapponese è stato uno tra i modelli nazionali di capitalismo, che possono essere considerati come varianti del fordismo”.*

Tale modello, può essere visto come variante nazionale di un fenomeno unitario che, seguendo un proprio ciclo di vita (dalle forme classiche a quelle mature), attraversa tutto il Novecento; esso è una variante del fordismo.

Il toyotismo è stato considerato una forma di fuoriuscita dal fordismo, enfatizzando la diversa logica che possedeva la lean production, rispetto a quella che ispirava la programmazione classica delle imprese fordiste. Tuttavia nell'impresa giapponese e nella soluzione della lean production, rimangono validi elementi importanti dell'esperienza fordista: il potere direttivo del management, la continuità del rapporto di lavoro e l'investimento aziendale fatto sul lavoratore.

## **2.6) LA CRISI DEL FORDISMO. VERSO IL POSTFORDISMO**

Demarcare nettamente ciò che appartiene al fordismo da tutto ciò che riguarda il postfordismo, serve a superare la crisi e ad aprire un discorso su un progetto di transizione.

---

<sup>28</sup> Lorenzoni Giovanni, *“Accordi, reti e vantaggio competitivo”*, Etaslibri Editore, Milano, 1992

Nella transizione si guarda avanti, ad un nuovo approdo.

Negli ultimi anni la “*crisi del fordismo*”, si è manifestata sotto quattro aspetti fondamentali:

- 1) La perdita di controllo sui comportamenti e sulle interdipendenze dinamiche del sistema, con la conseguente perdita di efficacia della pianificazione a lungo termine e delle grandi organizzazioni. Il disegno del controllo totale si è arenato.
- 2) L'eccesso di rischio dovuto all'accumularsi dei sunk costs (costi fissi delle strutture) e delle rigidità. Questo implica l'irreversibilità delle traiettorie, limita la capacità di approfittare di situazioni nuove e impedisce di mutare la rotta strada facendo.
- 3) L'obsolescenza delle geometrie spazio temporali della produzione scientificata, che prevedono spazi gerarchizzati intorno a pochi centri e tempi sequenzialmente concatenati in modo prefissato. La centralizzazione spaziale (grandi stabilimenti, grandi città) viene ribaltata dall'emergere di periferie e di nicchie territoriali; la sincronia temporale (sequenze seriali, concatenazioni ripetitive) perde valore, ed anzi può diventare un fattore d'impedimento, in una situazione in cui serve soprattutto rapidità di risposte e flessibilità d'azione.
- 4) La degradazione di un sistema che subordinava il significato del consumo alla potenza della produzione.

Se la crisi del fordismo genera disagi e fragilità, la transizione dal fordismo ad altro, diventa desiderabile se produce rimedi ai focolai più importanti.

Il “*postfordismo può porre dei rimedi*” :

- 1) Alla logica del controllo, che mirava a comprimere al massimo la varianza e l'indeterminazione, viene sostituita quella di un'espansione governata dalla complessità, che utilizza l'aumento della varianza e dell'indeterminazione come un modo per generare valore e vantaggi competitivi.
- 2) La produzione materiale, che irrigidiva la produzione e aumentava la pressione sulle risorse ambientali, viene affiancata e progressivamente

sostituita da una produzione che impiega in modo sempre più marcato oggetti virtuali (conoscenze, relazioni).

- 3) La geometria spazio temporale del fordismo viene scomposta e ricostruita su nuove basi. Per quanto riguarda lo spazio, le tecnologie dell'informazione e della comunicazione rendono possibile allargare la divisione del lavoro a circuiti ampi (reti continentali e globali), sostituendo, almeno in parte, la divisione del lavoro realizzata in precedenza per contiguità, a scala urbana e locale. Al posto della centralizzazione, si avvia così una estesa e diffusa distribuzione delle funzioni produttive, che riempie uno spazio divenuto, nel frattempo sempre più ampio (globalizzazione). A sua volta il tempo della produzione non è più rigidamente sequenziale, ma può essere organizzato in moduli temporali sempre meno vincolati a priori e sempre più riconfigurabili al momento (flessibilità, interattività).
- 4) La subordinazione del consumo agli imperativi della produzione, oggi sempre meno realizzabile, può essere allentata perché la produzione divenuta flessibile, ha tutta la convenienza a sviluppare rapporti interattivi col consumatore, superando la logica del puro e semplice controllo. Il consumatore cessa di essere un attore isolato e passivo e, recupera un ruolo attivo ed intelligente nella definizione del prodotto/servizio richiesto alla produzione.<sup>29</sup>

La via postfordista, di intervento sui punti di crisi del fordismo, è ricca, come si vede, di rimedi ad hoc.

*Le linee di demarcazione tra vecchio e nuovo modello possono essere più di una e non c'è ancora certezza su quale sia destinata a prevalere. L'unica cosa che è certa, è che la via postfordista deve organizzare una, sia pur graduale, fuoriuscita dal fordismo, mettendo insieme gli elementi necessari per progettare e costruire un modello differente.*

---

<sup>29</sup> Rullani E. e Romano L., "Il Postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo e venturo", pag.21-23, Etaslibri Editore, Milano, 1998

### **2.6.1) Rimuovere gli ostacoli allo sviluppo del postfordismo**

*“Lo sviluppo del nuovo modello postfordista si trova di fronte tutta una serie di ostacoli”.*

1) *Il primo ostacolo riguarda la regolazione corporativa dell'economia, ereditata dal fordismo.*

Il progressivo allentamento della regolazione in base al potere, è necessario per rimettere in movimento un'economia; il contenimento del deficit pubblico, le privatizzazioni, la de-regolamentazione dei mercati, l'allargamento della concorrenza, la costruzione di un mercato transnazionale, sono le tappe di un processo di decostruzione che deve essere portato avanti, nonostante gli inevitabili conflitti, per liberare risorse e domanda a favore dei produttori postfordisti.

2) *Il secondo ostacolo riguarda l'attuale arretratezza, rispetto alle nuove esigenze, del consumo e della distribuzione.*

Consumo e distribuzione conservano i caratteri ereditati dal fordismo. Sia il consumo che la distribuzione sono stati finora legati a doppio filo alla comunicazione di massa, specialmente alla televisione, ossia ad un sistema di comunicazione e di relazione che ha premiato prodotti e servizi, a loro volta, di massa. Il blocco comunicazioni di massa, distribuzione, consumo, costituisce oggi la barriera più importante contro cui si devono battere i produttori postfordisti; quest'ultimi, avendo investito in flessibilità ed in nuove idee, avrebbero bisogno di interagire direttamente con i potenziali consumatori finali, per poter vendere servizi e prodotti personalizzati, convincendo il consumatore che vale la pena di pagarne il costo.

La leva per uscire da questa situazione ce la offrono le nuove tecnologie della comunicazione a distanza, che potrebbero rendere obsoleta entro breve termine la comunicazione di massa e che possono mettere direttamente in contatto domanda e offerta.

3) *Il terzo ostacolo è di tipo istituzionale.*

Le nostre istituzioni ricalcano le esigenze della regolazione fordista. In primo luogo, frenano le possibilità di esplorazione a tutto campo delle nuove possibilità,



cosicché le forme maggiormente dinamiche tendono a svilupparsi solo nei settori meno regolati dell'economia. In secondo luogo, non ci sono le istituzioni necessarie per sostenere, dal punto di vista della normazione, della trasparenza, della garanzia e del sostegno pubblico, le sperimentazioni più innovative, che hanno specifici bisogni di regolazione assai diversi da quelli tipici del fordismo. Per lo sviluppo del postfordismo, si dovrà procedere alla graduale rimozione di questi ostacoli.<sup>30</sup>

### **2.6.2) Potenzialità evolutive del postfordismo**

Il modello fordista ha fissato, per più di mezzo secolo, il significato di: lavoro, capitale, consumo, sviluppo, produzione ecc...

Anche se non è chiara la direzione, la via postfordista rende progettabile il corso dell'evoluzione che ci attende.

Vediamo quali saranno alcune delle *“potenzialità evolutive del nuovo modello”*.

#### *1) Il capitalismo reticolare del prossimo futuro.*

Il fordismo ha adottato la logica del massimo controllo per governare al meglio il suo trade off fondamentale, quello che oppone meccanizzazione e flessibilità. La rigidità o perdita di flessibilità, era infatti il costo che l'impresa fordista accettava per estendere l'area di applicazione delle macchine dalle operazioni semplici a quelle complesse. Maggiore meccanizzazione significava in altri termini minore flessibilità; ma la minore flessibilità spingeva il sistema verso un bisogno di controllo crescente.

Per uscire da questa contraddizione, si devono cambiare i termini del trade off: si può meccanizzare senza perdere flessibilità. Questo è quello che deve fare il modello emergente postfordista.

Il punto di avvio del nuovo modello è legato ad una rivoluzione tecnologica, quella che accoppia l'informatica (cioè i computer) e le telecomunicazioni (cioè internet); esso utilizza una nuova base tecnologica: l'intelligenza artificiale delle

---

<sup>30</sup> Del Monte Alfredo, *“Il postfordismo: verso una nuova età dell'oro?”*, Periodico: Economia politica industriale, 2001, Vol. n° 28, Fasc. n° 112, pag. 19-34

macchine e la comunicazione a rete. La nuova base tecnologica fa entrare in gioco macchine intelligenti, che possono, almeno in parte, adattarsi flessibilmente alla domanda o alla situazione.

I produttori di componenti, di macchine, di servizi, di lavorazioni che una volta erano reparti interni di una grande impresa integrata verticalmente, scoprono il loro interesse ad allargare gli sbocchi a clienti diversi. Allo stesso modo, le unità che stanno a valle della filiera (il reparto che assembla il prodotto finito, la progettazione, la distribuzione) sono interessati a ricorrere a lavorazioni e componenti esterne, comprate in outsourcing. L'effetto è quello di un dividualizzazione che rompe i grandi cicli integrati ed automatizza le business units interne, dando spazio a rapporti di collaborazione con fornitori esterni specializzati e a linee di sviluppo divergenti tra le varie società interne al medesimo gruppo.

In questo contesto, si afferma un nuovo principio regolatore: quello della condivisione delle conoscenze nelle rete.

Ci sono almeno tre modi di condividere una conoscenza e di averne accesso; questo vuol dire che ci sono almeno tre tipi di rete che impiegano: condivisione di dati, condivisione di significati e condivisione di esperienza. Questi tre tipi di rete sono: un rete mercantile, una rete semantica ed una rete comunitaria.

Una rete mercantile usa quasi esclusivamente condivisione di dati; una rete semantica usa la condivisione dei significati acquisiti per apprendimento linguistico e non per esperienza congiunta; una rete comunitaria usa quasi esclusivamente condivisione di esperienze, anche a distanza.

Reti mercantili e reti semantiche hanno, oggi, spazi enormemente superiori al passato, perché la tecnologia postfordista rende possibile sostituire, almeno in parte, l'oggetto reale (la macchina, il prodotto, ecc...) con un oggetto virtuale.

La virtualizzazione è la risposta chiave che la tecnologia postfordista dà alla crescita della complessità. La complessità rende inaffidabili le previsioni ed i programmi, a causa dell'indeterminazione che caratterizza i mercati ed i fenomeni economici. L'indeterminazione cessa di essere un problema, se si riesce ad interagire con il cliente usando oggetti virtuali e, se ci si organizza per

passare il più possibile dalla produzione per il magazzino a quella su commessa, cioè su ordine del cliente. La produzione materiale potrà avvenire su commessa e potrà avere un contenuto personalizzato, se si parte dalla richiesta del singolo cliente. C'è però una condizione: il tempo di risposta alla domanda deve essere limitato, per non imporre al cliente un periodo di attesa eccessivo, a seconda dei prodotti; il time to market deve andare da poche ore a pochi giorni. Per essere sempre più veloci nella risposta si dovrà organizzare un retroterra di fornitori che siano collegati in rete.

I vantaggi della virtualizzazione interessano anche le reti comunitarie, perché estendono le possibilità di condivisione di esperienza ai rapporti a distanza. Possono formarsi, grazie alla comunicazione a distanza, comunità virtuali. Queste comunità danno la possibilità di condividere esperienze a distanza. I membri della comunità esplorano insieme significati che danno valore ad un comportamento, ad una conoscenza, ad un bene o servizio, che può essere privo di utilità o del tutto insignificante, per chi si trova al di fuori.

Si ha una smaterializzazione della produzione, perché una frazione importante del valore del prodotto, utilizza i significati come prodotto, la comunicazione come processo e la rete come mezzo di produzione.

Ci si trova in un circuito di piena dematerializzazione; questo circuito è destinato a pesare sempre di più sul totale delle cose per cui la gente sarà disposta a spendere e a lavorare.

*2) L'impresa si decentra e diventa maggiormente mobile sul territorio.*

Nelle reti, è inevitabile che le imprese, specie quelle di maggiori dimensioni, percepiscono i grandi vantaggi della mobilità, venendo così a rompere quel cordone ombelicale che le ha legate ad uno specifico territorio.

Il nuovo regime di capitalismo reticolare si avvia ad essere quello della concorrenza tra territori (ossia quello di imprese che si spostano nel tempo da un luogo all'altro, in funzione delle convenienze, senza radicarsi in alcun luogo) e di territori a sistema (per attrarre le imprese che operano nelle reti mondiali).

E' probabile che la mobilità transterritoriale interesserà soprattutto le grandi imprese, dove l'imprenditore svolge un ruolo di comando e di finanza. Sarà

invece assai meno forte per le piccole imprese, specialmente se artigiane, e per il lavoro. Il rapporto con il territorio potrà dunque essere diverso, nel caso delle grandi concentrazioni di capitale e di comando manageriale (interessate a mantenere una propria presenza in molti luoghi contemporaneamente e a non vincolarsi strategicamente a nessuno) oppure nel caso delle piccole imprese, dei lavoratori, dei cittadini (questi vivono radicati in un luogo e dunque sono primariamente interessati alla qualità dei luoghi in cui producono, lavorano, abitano).

*3) Si crea un nuovo rapporto tra produttore e consumatore: l'interazione.*

*Si ha tendenza ad una maggiore flessibilità.*

La diffusione di nuove tecnologie della produzione (automazione flessibile) e della comunicazione (reti telematiche) comporta, un nuovo rapporto tra produttore e consumatore, l'interazione.

Il consumo è un punto focale di transizione dal fordismo al postfordismo; esso appare, il luogo discriminante della transizione dal fordismo al postfordismo, per due ragioni: la prima è legata allo spostamento del baricentro della generazione del valore, dalla produzione al consumo; la seconda è legata al venir meno dell'isolamento comunicativo del consumatore.

La rottura tra fordismo e postfordismo, non avviene tanto sul piano dei metodi e delle tecnologie della produzione (dalla fabbrica rigida, all'automazione flessibile), quanto sul diverso rapporto tra produzione e consumo. Nel fordismo questo rapporto ha visto il consumatore delegare alla produzione la definizione dei suoi bisogni e dei suoi significati in cambio della possibilità di accedere a prodotti standardizzati a costi limitati. La diffusione di nuove tecnologie della produzione e della comunicazione prefigura forme nuove di organizzazione del rapporto tra produttore e consumatore principalmente basate sull'interazione. Il consumo si fa più intelligente e propositivo, costruisce autonomamente i propri bisogni e i propri significati, ed interagisce con la produzione per soddisfarli.

Nel fordismo il consumatore è un soggetto automatizzato, impossibilitato a condividere le proprie esperienze se non all'interno di un limitato ambito di persone. Le tecnologie dell'informazione offrono al singolo la possibilità di

condividere il proprio vissuto individuale, le proprie esperienze, entro circuiti comunicativi che possono coinvolgere in modi differenti altri consumatori, le imprese, le associazioni, le istituzioni.

L'autonomia del consumo ed il suo riacquistare centralità nasce dalla capacità dei consumatori di costruire proprie forme di interazione e socializzazione, creatrici di significati condivisi e dunque di nuovi bisogni collettivi, che sono generati collettivamente, anche se ciascun partecipante al gioco li specifica individualmente.

L'impresa fordista ha cercato di ridurre al minimo la complessità proveniente dal consumo, comprimendo in tutti i modi la varietà (standard), la variabilità (ciclo di vita), l'indeterminazione (prevedibilità della domanda).

Lo sviluppo e la diffusione delle tecnologie dell'informazione applicate ai sistemi di produzione, ha determinato uno straordinario aumento del potenziale di flessibilità produttiva dell'impresa.

C'è la tendenza ad una sempre maggiore flessibilità dei processi produttivi.

La flessibilizzazione dell'offerta, attraverso le tecnologie dell'automazione flessibile, incide sulla possibilità del consumo di spaziare entro un ventaglio di scelta decisamente più consistente che in passato. La flessibilità dei modelli di produzione trova un senso solo in un mondo vario e variabile in cui l'offerta fonda la propria competitività sulla base di rapporti interattivi con la domanda finale. La flessibilità paga nel momento in cui esiste un consumatore disposto ad apprezzarla; la costruzione di una nuova cultura di consumo non può non passare attraverso un dialogo tra le parti.

Il focus nell'economia postfordista, viene ad essere la valorizzazione della varietà.

Le reti telematiche consentono di superare i limiti dei mezzi di comunicazione tradizionali, quali gli strumenti di comunicazione interpersonali (telefono, fax) e di comunicazione di massa (tv, radio, stampa); le reti telematiche si configurano come mezzi per la gestione di dialoghi interattivi all'interno di spazi virtuali che annullano i classici vincoli spazio-temporali della comunicazione, creando le premesse per forme originali di interazione. La rete costituisce un formidabile

strumento per collegare a costi contenuti domanda e offerta. La rete è lo strumento ideale per costruire un rapporto personalizzato tra impresa e consumatore: la possibilità di dialogare ed interagire con l'utilizzatore finale di beni e servizi, diviene la premessa per politiche di one to one marketing, finalizzate alla costumizzazione dell'offerta ed alla fidelizzazione del cliente. Ad esempio, le nuove tecnologie consentono di costruire database intelligenti su cui impostare un programma di revisione dell'offerta in base all'evoluzione delle preferenze dei consumatori.

Già oggi, stanno emergendo comunità virtuali di consumatori, composte da persone che fruiscono di determinati prodotti e si scambiano telematicamente giudizi e commenti sulle loro esperienze; queste comunità hanno oggi la possibilità di candidarsi a principali interlocutori delle imprese che producono beni o servizi.

Oggi, l'impresa è chiamata a costruire un dialogo con il consumatore, a dare forma ad una comunità in grado di esprimere bisogni e coprogettare soluzioni.

La riqualificazione dell'interazione tra domanda e offerta, attraverso le potenzialità comunicative delle reti telematiche, getta le premesse per un effettivo superamento delle logiche che hanno dominato lo scenario economico del fordismo.

#### *4) La transizione in corso investe in pieno il lavoro.*

Il lavoro tende a non essere più un metodo efficiente di eseguire un processo in un ambiente predeterminato.

Il lavoro tende a misurarsi col risultato e dunque con le condizioni di complessità (varietà, variabilità ed indeterminazione) che il conseguimento del risultato comporta.

Ciascun lavoratore deve essere più di un esecutore; deve avere la capacità di auto organizzazione. Questa si può conseguire investendo in professionalità, il più delle volte a proprio costo e rischio. Per il raggiungimento della professionalità, viene ad assumere un ruolo fondamentale la formazione. Il lavoro deve intrecciarsi sempre di più con la formazione.

Il percorso della formazione continua, nella vita di una persona alterna periodi di lavoro a periodi di formazione.

Nell'assetto istituzionale fordista, il tempo di lavoro si presentava nettamente disgiunto dal tempo della formazione, che veniva prima del lavoro (tempo di istruzione scolastica). In seguito potevano essere sufficienti le conoscenze apprese nel corso dell'esperienza lavorativa o le brevi e sporadiche riprese formative istituzionali (corsi di aggiornamento ecc...) o il proprio personale impegno al di fuori del lavoro (letture, aggiornamento individuale).

Nell'assetto postfordista dovrà diventare normale una maggiore intreccio tra lavoro e formazione.

##### *5) La transizione in corso muta il significato del capitale.*

Il capitale finanziario nella parentesi fordista era subordinato ai vincoli delle autorità pubbliche nazionali ed al potere delle strutture industriali.

La liberazione del risparmio dai vincoli imposti dal fordismo, non va solo nella direzione della finanza globale (il capitale è sempre più attratto da circuiti finanziari globali), ma anche in senso opposto: mentre il capitale finanziario si allontana sempre più dalla produzione, il capitale industriale cerca invece di andare in senso contrario, attraverso un rapporto più diretto e personale con i progetti ed i significati degli investimenti da finanziare.

Il capitale finanziario ed il capitale produttivo potranno avere ruoli molto distanti nella nuova economia postfordista: il primo accentuerà il suo carattere astratto, entrando a far parte dei circuiti finanziari globali; il secondo invece dovrà calarsi nei contesti e condividere le valutazioni strategiche delle imprese finanziate.

Fino a che l'impresa fordista ha esentato i suoi finanziatori dal rischio, il rapporto instaurato tra l'impresa, gli azionisti di minoranza, le banche, è rimasto il più possibile spersonalizzato. Ma oggi, l'impresa che esenta il rischio non costituisce più un modello credibile di riferimento.

Se il finanziatore deve assumersi almeno un rischio, è inevitabile che la sua scelta non avvenga sulla base di dati oggettivi. Si recuperano i rapporti personali, affrontando il rischio sulla base delle valutazioni e della fiducia derivante dalla diretta esperienza e conoscenza dell'azienda finanziata.

Sia l'investimento azionario che quello creditizio tendono a ri-personalizzarsi.<sup>31</sup>

## **2.7) LA TESI DEI DISTRETTI INDUSTRIALI COME POSSIBILE VIA DI USCITA DALLA PRODUZIONE DI MASSA**

Come abbiamo detto, le linee di demarcazione tra il vecchio e nuovo modello possono essere più di una e non c'è ancora certezza su quale sia destinata a prevalere.

Negli ultimi anni si è fatta strada l'idea che *“i distretti industriali possono rappresentare una delle vie di uscita dal vicolo cieco della produzione di massa”*.

I sistemi di piccola e media impresa ed in particolare, gli addensamenti in ambiti locali circoscritti di imprese specializzate in singoli prodotti e processi, costituiscono una delle forme più idonee, anche se non l'unica possibile, di organizzazione economica e sociale della produzione postfordista.

La situazione economica è ormai da anni segnata da processi di de-industrializzazione di regioni e aree metropolitane, che erano state protagoniste della prima fase di sviluppo. L'affacciarsi di nuovi competitors nella scena mondiale, il continuo processo di cambiamento tecnologico e l'emergere di nuovi modelli organizzativi, generano nelle imprese e nei lavoratori una pressione competitiva alla quale sembra sempre più difficile far fronte.

Ad esempio, in Italia l'industria ha perso, nell'ultimo decennio del secolo scorso, quasi 600.000 posti di lavoro, circa il 10% di quanto aveva all'inizio del 1980. Tuttavia, questa perdita è quasi tutta concentrata nelle grandi imprese e, in particolare nelle unità con più di 500 addetti. In tale contesto, le piccole imprese ed i distretti industriali sembrano rappresentare un'eccezione sulla quale guardare con un certo interesse. I distretti industriali italiani hanno mostrato: una

---

<sup>31</sup> Rullani E. e Romano L., *“Il Postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo e venturo”*, pag.21-23, Etaslibri Editore, Milano, 1998



condizione di piena occupazione di fatto, al limite con una qualche sofferenza dal lato della domanda di lavoro, con una capacità di tenuta dei livelli di produzione; una crescita di lungo periodo all'interno della realtà economica italiana.

Se queste considerazioni valgono in particolare per l'Italia, tuttavia come dimostrano i frequenti richiami del G7, la loro costante riproposizione nei documenti dell'Ocse o la diffusione di programmi centrati sulla piccola e media impresa o sui progetti locali di sviluppo, è facile concludere che non sono del tutto estranee al dibattito politico ed economico che si sta sviluppando anche in altri paesi.

Il modo di produzione fordista, nella sua manifestazione più classica, si era contraddistinto per un contesto storico abbastanza specifico: una domanda di crescita dei beni di massa per mercati di prima dotazione, perciò relativamente poco sofisticati e facilmente standardizzabili; una tecnologia fondata sul modello meccanico ed orientata all'industria di base, che esigeva elevati costi di impianto ed era perciò vincolata a economie di scala integrate all'interno della fabbrica, con un controllo fortemente centralizzato delle decisioni e mansioni in larga parte ripetitive; una estensione delle relazioni economiche e sociali, che in misura predominante rimaneva confinata entro i contesti nazionali, offrendo così ai governi statali il potere-dovere di intervenire efficacemente nella regolazione dell'economia.

In queste condizioni storiche, i distretti industriali non potevano che giocare un ruolo complementare alla grande corporation, lavorando nelle linee di subfornitura oppure cercando spazi di produzione sottratti alla logica delle economie di scala (l'artigianato artistico, le lavorazioni di qualità ecc...).

Proprio il successo della produzione di massa, caratterizzata da una lunga stagione di crescita e dalla diffusione sociale dei suoi benefici, genera le condizioni del suo superamento.

I cambiamenti, dovuti alla crisi del fordismo, spingono soprattutto in tre direzioni.

- 1) La prima è riconducibile alla crescita di varietà e indeterminatezza nei mercati finali, i quali sono sempre più caratterizzati da fenomeni di

sostituzione e da una crescente domanda di differenziazione e di personalizzazione dei prodotti e dei servizi. Le principali forme di vantaggio delle economie industriali avanzate cessano di essere caratterizzate dagli alti volumi di produzione, per privilegiare invece l'alto valore aggiunto incorporato nei prodotti e nei servizi. L'elevata variabilità ed indeterminatezza dei mercati finali, ma anche la maggiore propensione tipica della cultura artigianale alla personalizzazione dei prodotti, vede avvantaggiare quelle aree di piccola e media impresa. Le piccole imprese artigiano-industriali hanno nel loro patrimonio, una filosofia ed una prassi produttiva orientata ai bisogni specifici del singolo cliente.

- 2) La seconda ragione di crisi del fordismo consiste nella continua spinta che la scienza impone all'innovazione tecnologica. Il passaggio dal modello meccanico alle nuove tecnologie dell'informazione, favorisce la scomposizione tecnica del ciclo produttivo, rendendo possibile e sempre più conveniente la riarticolazione a rete dell'organizzazione industriale. Questo può diventare un'opportunità appropriabile dai sistemi di piccole e medie imprese.
- 3) La terza direzione di cambiamento che mette in crisi le organizzazioni fordiste e libera, invece, spazi di azione ai distretti industriali, è la globalizzazione delle relazioni produttive e di mercato. Se con la globalizzazione vengono meno alcune economie di contiguità, paradossalmente questo avvantaggia proprio i sistemi locali periferici, i quali possono affrancarsi dalla marginalità geografica imposta dalla rigida struttura spaziale del fordismo e accedere più liberamente alle reti del commercio internazionale e della divisione del lavoro.

La spinta che il declino della produzione di massa sta imprimendo, può condurre a direzioni diverse.

Tra queste direzioni i sistemi di piccola e media impresa si trovano in un indubbio fattore di vantaggio, quello di non essere state toccate se non marginalmente dal fordismo, e di avere quindi già nel proprio codice genetico la chiave per andare più rapidamente oltre il fordismo. Questa chiave consiste in un

modello di organizzazione sociale della produzione, che ha nel territorio, piuttosto che nell'organizzazione di fabbrica, il fattore fondamentale di integrazione. Il territorio diventa una vera e propria forza produttiva, che alimenta le capacità delle singole imprese di fronte alle sfide competitive della globalità. La globalizzazione riduce l'importanza delle forme tradizionali di contiguità spaziale, facendo così emergere anche nei sistemi locali, un tempo periferici, capacità autonome di intercettare nuovi mercati e partecipare a reti mondiali di divisione del lavoro, che un tempo rimanevano invece appannaggio dei soggetti localizzati nelle aree centrali.

Il postfordismo va innanzitutto interpretato come un sistema progettabile, un sistema concreto di azione sociale, attraverso il quale le diverse comunità locali organizzeranno in modo autonomo le proprie risorse (in altri termini si imprenditorializzano) per affondare i vincoli e cogliere le opportunità della globalizzazione.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Rullani E. e Romano L., *“Il Postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo e venturo”*, pag.21-23, Etaslibri Editore, Milano, 1998

## **BIBLIOGRAFIA DEL CAPITOLO 2**

- Chiaromonte Ferdinando, *“Organizzazione del lavoro: le teorie americane da Taylor ad Herzberg”*, Sindacale italiana Editore, Roma, 1976
- Del Monte Alfredo, *“Il postfordismo: verso una nuova età dell’oro”*, in *“Economia politica industriale”*, 2001, Vol. n° 28, Fasc. n° 112, pag. 19-34
- Giannini Marco, *“Dispense di organizzazione delle imprese industriali”*, Il Borghetto snc Editore, Pisa, 2000
- Lorenzoni Giovanni, *“Accordi, reti e vantaggio competitivo”*, Etaslibri Editore, Milano, 1992
- Lunghini Giorgio, *“Economia e politica nel postfordismo”*, in *“Economia politica industriale”*, 1995, Vol. n° 22, Fasc. n° 88, pag. 247-253
- Ranieri Andrea, *“Dal fordismo al postfordismo”*, in *“Nord e Sud”*, 1999, Vol. n° 45, Fasc. n° 4, pag. 38-44
- Rullani Enzo e Romani Luca, *“Il postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo e venturo”*, Etaslibri Editore, Milano, 1998
- Rullani Enzo, *“New, net, knowledge economy: le molte facce del postfordismo”*, in *“Economia politica industriale”*, 2001, Vol. n° 28, Fasc. n° 110, pag. 5-31



## **CAPITOLO 3**

### **L'ETICA NELLA SOCIETA' CONTEMPORANEA .** **UNA VARIABILE CHE STA ASSUMENDO SEMPRE PIU'** **IMPORTANZA**

#### **3.1) L' ETICA NELLA CULTURA CONTEMPORANEA**

Negli ultimi decenni si sono prodotti nelle società dei paesi industrializzati mutamenti profondi che hanno portato ad una situazione nuova e diversa da quella di ogni altra epoca.

Il mondo sta cambiando più rapidamente di quanto sia mai successo in passato.

Le imprese, come abbiamo già visto nei precedenti capitoli, si trovano di fronte ad alcune specifiche sfide:

- La competizione globale (Il business sta diventando un'unica arena globale, man mano che cadono le barriere commerciali, la comunicazione diventa più veloce e a basso costo, i gusti dei consumatori convergono in ogni campo, ecc... Le organizzazioni devono imparare ad attraversare confini temporali, culturali e geografici, per poter sopravvivere. Ogni azienda, grande o piccola, fronteggia una competizione internazionale all'interno del proprio paese d'origine ed ha l'esigenza di essere maggiormente competitiva nei mercati internazionali).
- La turbolenza organizzativa e la risposta al cambiamento (Per gran parte del 1900 le organizzazioni hanno operato in un ambiente economico relativamente stabile. Questo cominciò a cambiare intorno al 1980. Le organizzazioni di oggi, stanno lottando per cercare di tenere il passo dei cambiamenti, ci quali da allora, sono andati moltiplicandosi. I leader di

oggi, devono prevedere l'imprevedibile e devono essere preparati al cambiamento continuo. La sfida per i manager e per le organizzazioni, non è solo quella di fronteggiare il cambiamento, ma di sposarlo, o addirittura crearlo. Le forme ed i modelli organizzativi che un tempo erano efficaci, non funzionano più; nuovi modelli stanno emergendo).

- La competizione attraverso l' e-commerce (Internet è diventata il più vasto centro di comunicazione e commercio mai esistito; milioni di persone, in tutto il mondo, si scambiano informazioni e concludono affari con internet. Le aziende che entrano nel nuovo mondo dell'e-business, per vendere prodotti, snellire le attività o migliorare la comunicazione con clienti e partner, stanno prosperando. Internet abbatte le barriere di spazio e di tempo, consentendo alle organizzazioni di creare business completamente nuovi e raggiungere mercati prima irraggiungibili ).
- La gestione della conoscenza e delle informazioni (riconoscendo che il capitale intellettuale, ciò che i dipendenti conoscono, conta, oggi, più di ogni altro bene, le aziende cercano di gestire la conoscenza, così come gestiscono i flussi di cassa, le risorse umane o le materie prime. Le aziende competitive di oggi, sono guidate dall'assunto che l'organizzazione può avere bisogno delle idee di ognuno e che il ruolo del manager è quello di trovare il modo di aprire canali di comunicazione che permettono a idee, informazioni e conoscenze, di diffondersi attraverso le organizzazioni).
- Il supporto alla diversità (La diversità della forza lavoro, per età, sesso, razza, nazionalità, preferenze sessuali ed abilità fisiche, è un dato di fatto che nessuna organizzazione può permettersi di ignorare. Ad esempio, il lavoratore medio è ora più anziano e molte più donne ed immigrati entrano a far parte della forza lavoro. La crescente diversità della forza lavoro comporta una serie di sfide: mantenere una forte cultura aziendale supportando allo stesso tempo le diversità; bilanciare gli interessi lavorativi e familiari; fare fronte al conflitto determinato da stili culturali mutevoli, ecc.... Persone di diverse estrazioni etniche e culturali adottano

differenti stili e, le organizzazioni devono imparare ad accettare ed incorporare le diversità.)

- Il mantenimento di alti standard etici e di responsabilità sociale (E' un dato di fatto, che oggi, un crescente numero di aziende, sta dimostrando il proprio impegno per il rispetto di lati standard etici e di responsabilità sociale. Le organizzazioni di ogni dimensione, fanno a gara nell'adottare codici etici, e la maggior parte, sta anche sviluppando altre politiche e strutture che incoraggiano condotte etiche. Le organizzazioni si sono accorte che possono correre seri guai, quando non pongono attenzione agli argomenti etici, operando per un cieco inseguimento del profitto).<sup>33</sup>

E' ulteriormente avanzato il processo di secolarizzazione avviatosi agli inizi dell'epoca moderna e consistente in una progressiva emancipazione della cultura, del costume e della vita sociale dall'influenza, un tempo determinate, della religione. Di conseguenza si è determinato un processo di differenziazione e moltiplicazione degli orientamenti religiosi, filosofici, politici e culturali, sotto il nome di pluralismo.

Contemporaneamente, l'innegabile progresso economico e tecnologico ha favorito la diffusione del consumismo, cioè di una corsa al benessere economico più immediato senza alcuna preoccupazione di carattere etico o politico.

I mutamenti accennati hanno avuto come conseguenza diretta la crisi delle evidenze etiche comuni, il venire meno dell'evidenza per tutti di alcuni grandi valori, o di alcune gerarchie di valori, che avevano dominato le epoche precedenti: la religione, la patria, la famiglia, le istituzioni in genere, le autorità, il lavoro, lo spirito di sacrificio.

Contemporaneamente alla crisi delle evidenze etiche, sono sorti nuovi problemi, che sono determinati specialmente dal continuo progresso scientifico e tecnologico, e che hanno portato ad una "**nuova domanda di etica**".

Basti pensare alla questione ecologica, suscitata dallo sfruttamento sempre più intenso delle risorse naturali. Si rischia di rendere invivibile per l'uomo

---

<sup>33</sup> Richard L. Daft, "*Organizzazione aziendale*", Apogeo Editore, Milano, 2001



l'ambiente e si domanda all'etica un criterio secondo il quale promuovere o limitare o orientare lo sfruttamento dell'ambiente al fine di evitarne il degrado irrimediabile. Ma questa esigenza a volte entra in contrasto con l'esigenza dello sviluppo economico.

Un altro settore in cui emergono problemi di carattere morale è quello dell'ingegneria genetica, cioè della possibilità di interventi artificiali nei processi naturali della generazione, possibilità determinata dalle nuove tecnologie: inseminazione artificiale, interventi manipolativi, ecc... Da qui la richiesta di un'etica specifica per la biologia (la bioetica), nonché la richiesta di un'apposita legislazione pubblica, che tuteli i diritti, impedisca le speculazioni (specialmente economiche), disciplini gli interessi delle varie parti.

Una terza area in cui si manifesta una crescente domanda di etica è quella dell'economia. Si è posto sempre più il problema di conciliare all'interno di quest'ultima, la necessità di una produzione sempre crescente di ricchezze, di per sé irrinunciabile, con una distribuzione di queste che sia il più possibile equa anche in rapporto ai paesi non ancora industrializzati e alle generazioni future. Quando si parla di società funzionale, si allude in genere ad una società altamente differenziata e complessa, la quale proprio per fronteggiare questa sua complessità, finisce per assecondare sempre più le istanze funzionali dei vari sistemi che al suo interno via via si sono differenziati, senza troppi riguardi a quelle che potremmo dire le istanze umane. Molto sinteticamente, anziché costituire il centro e la ragion d'essere della società, l'umano viene relegato ai margini o, se si preferisce, nell'ambiente dei suddetti sistemi sociali. Questa situazione, oggi non viene più accettata. Il persistere di evidenti ingiustizie ha indotto molti a proporre il problema del rapporto tra economia ed etica (recentemente fatto oggetto di numerosi dibattiti), al fine di vedere se è possibile e conveniente, disciplinare secondo criteri di tipo morale le attività economiche.

Alla nuova domanda di etica emergente della società, fa riscontro una sempre più grande attenzione dei mass-media per i problemi morali; essa si esprime nei numerosi articoli di quotidiani e settimanali dedicati a questioni di etica e negli innumerevoli dibattiti, sia pubblici che televisivi, sugli stessi problemi.

A tutto ciò si aggiungono innumerevoli iniziative che hanno rapporto con problemi di etica: il diffondersi di codici etici nella gestione aziendale, la redazione di varie carte dei diritti, ecc....

Tutto ciò è conseguenza della nuova domanda di etica, ma contribuisce anche ad accrescerla, per cui si può dire che la questione morale, intesa in tutti i suoi molteplici significati, sta diventando il problema centrale del nostro tempo.<sup>34</sup>

Dagli anni sessanta e settanta in poi, iniziò nelle nazioni industrializzate un profondo riesame delle relazioni intercorrenti tra economia e collettività a motivo della maggior consapevolezza acquistata riguardo all'impatto sociale degli organismi produttivi.

L'interesse verso le condotte assunte dal mondo degli affari, raggiunse intensità elevate, quando apparve evidente, come comportamenti illegali e scorretti siano stati metodi d'azione economica. C'è stato un diffuso coinvolgimento dell'imprenditori in scandali illeciti, talvolta anche come risultato di accordi con soggetti del mondo politico; le negligenze di produttori e consumatori verso il patrimonio naturale; le crisi finanziarie e le loro ricadute sociali; il frequente inganno delle aspettative del cliente; l'ordinaria distorsione delle informazioni sull'attività svolta e sulle caratteristiche dei prodotti commercializzati; ecc....

Tutti questi fattori, unitamente all'interesse accademico, hanno confermato la necessità, di una crescente consapevolezza della “*dimensione etica degli affari e delle sfide morali*”, che i soggetti economici sono obbligati ad affrontare.

### **3.2) LE SFIDE ETICHE NELL' EVOLUZIONE DELLA FINANZA**

Occorre chiarire prima di tutto che per attività finanziaria non si intende solo quella svolta sui mercati finanziari, da singoli individui che operano in contesti non strutturati con fini meramente speculativi. Ma anche soprattutto l'attività dell'istituzione finanziaria che opera secondo una logica d'impresa, quindi in un contesto organizzato e imprenditoriale.

---

<sup>34</sup> AA.VV., “*Etica, finanza e valore d'impresa*”, Egea editore, Milano, 2001

La “*finanza*”, non è altro che un’attività terziaria al servizio dell’economia reale, cioè del mondo della produzione, e va intesa come un servizio necessario allo sviluppo dell’attività economica.

La funzione della finanza è quella di favorire lo sviluppo dei mercati, dove si negoziano ogni giorno strumenti che, da un lato, consentono alle imprese di finanziarsi e, dall’altro, ai soggetti con surplus di denaro di investire questo surplus.

La finanza riguarda le scelte ed i comportamenti di due categorie di attori. I primi attuano la temporanea rinuncia ad un immediato consumo o ad un impiego specifico di ricchezza monetaria per uno prospettico, variamente remunerato; essi sono denominati investitori. I secondi, acquisiscono, sempre temporaneamente ed a titolo oneroso, i mezzi monetari così resi disponibili per impiegarli, a loro volta, in attività specifiche o in consumi; essi sono denominati utilizzatori. La finanza implica continui confronti tra utilità presenti e future nell’impiego di masse monetarie, individuabili presso lo stesso soggetto o presso soggetti diversi. Gli strumenti mediante i quali la sopradetta azione si svolge sono denominati attività finanziarie. Esse rappresentano, diritti su benefici futuri, tipicamente su flussi di cassa originabili dalla loro detenzione. Il valore delle attività finanziarie, nelle loro varie specie, è espresso dalla valutazione attribuibile ai flussi di cassa attesi da ciascuna di esse e indicato dal prezzo che per loro si forma nei mercati finanziari.<sup>35</sup>

La finanza intesa come servizio all’economia d’impresa dovrebbe avere una funzione di selezione dell’economia reale. Il credito ed il capitale di rischio, nelle loro varie forme, dovrebbero affluire, attraverso i mercati finanziari, verso quelle imprese che propongono progetti meritevoli e che quindi, attraverso un adeguato successo commerciale, sono in grado di assicurare una remunerazione sul capitale proporzionata al rischio.

L’intermediazione finanziaria dovrebbe quindi contribuire ad allocare le risorse finanziarie in eccesso in modo selettivo nel rispetto del rapporto rischio/rendimento. Le risorse dovrebbero essere allocate a favore di quelle

---

<sup>35</sup> Cattaneo Mario. “*Manuale di finanza aziendale*”, Il Mulino Editore, Bologna, 1999

imprese che, nel rispetto delle norme, sono in grado di soddisfare l'obiettivo di crescita del reddito sulla base dei meriti effettivi, che nel linguaggio economico spesso vengono definiti vantaggi competitivi. E' ovvio, che il profitto sul capitale deve essere un obiettivo dell'impresa finanziaria (a condizione che si intenda per profitto la creazione di ricchezza tangibile ed intangibile a lungo termine) e che l'impresa reale che beneficia del sostegno operi nell'ambito di quanto consentito dal Codice civile. Se non esistesse questo minimo vincolo, si correrebbe il rischio di porre il sistema finanziario al servizio di attività illecite, che certamente hanno elevatissimi rendimenti.

La funzione dei mercati e delle istituzioni finanziarie, consiste nel canalizzare il risparmio verso l'investimento. Il ruolo della finanza è quello di rendere comprensibile la correlazione tra i criteri di scelta delle persone e delle famiglie riguardo all'impiego del proprio risparmio ed agli effetti economico-sociali che ne conseguono.

Al mercato finanziario ricorrono le imprese e in esso svolgono un ruolo importante gli intermediari, che servono per facilitare le informazioni tra coloro che devono impiegare i loro risparmi e coloro che domandano questi risparmi per finanziare gli investimenti.

Le banche trasformano in crediti alle imprese i depositi dei risparmiatori.

L'attività finanziaria dunque non è in contrasto, ma è complementare all'attività reale dell'economia.

Da un decennio sta emergendo un mercato globale dei capitali e le istituzioni d'intermediazione (le banche, le società d'assicurazione, le società d'intermediazione mobiliare) si sono trasformate in specialisti che operano attraverso una rete informatica praticamente senza confini ed in tempo reale.

Nei tempi recenti, un nuovo spazio operativo ed un rilancio del ruolo degli organismi finanziari, sembra derivare dall'affermazione di principi etici in economia.

La "***Finanza Etica***" è un tema di crescente attualità non solo nel mondo delle accademie, ma anche nel mondo operativo della finanza.

Un tale cambiamento è già visibile in tema di investimenti, dove si cerca con sempre maggiore impegno di considerare sia criteri finanziari che criteri etici nella selezione degli investimenti e nella gestione dei portafogli. Si parla a tale proposito, di investimenti etici.

Fino a ieri la finanza etica non era che una "nicchia" del mercato finanziario; oggi, grazie ad una maggiore sensibilità sui temi della finanza e dell'economia socialmente orientate, il panorama si presenta vasto e diversificato.

La finanza eticamente orientata, si propone di creare una continuità di relazione tra il risparmiatore, che condivide l'esigenza di una più consapevole e responsabile gestione del proprio denaro, e le iniziative socio-economiche che si ispirano ai principi di un modello di sviluppo umano e sociale sostenibile, laddove la produzione della ricchezza e la sua distribuzione siano fondati sui valori:

- della solidarietà
- della responsabilità civile
- della realizzazione del bene comune.<sup>36</sup>

Ma quali sono gli “*strumenti per investire in finanza etica*” ?

L'itinerario è partito dall'utilizzo, come veicolo d'investimento, di strumenti tradizionali (come semplici conti correnti bancari), per approdare a soluzioni sempre più innovative come fondi immobiliari o fondi d'investimento di tipo chiusi. In una ricerca condotta nel 2002, è emerso che gli strumenti etici preferiti sono: il conto corrente per l'81%, seguito dal fondo comune per il 35% e dalle obbligazioni col 13%.

Quali sono allora i veicoli per convogliare il risparmio verso criteri socialmente responsabili?

Come accennato, uno dei primi prodotti etici, sono stati i conti corrente, soprattutto per finanziare iniziative di stampo solidale. Le modalità seguite, sono in genere rappresentate dalla destinazione, da parte del titolare, di una percentuale degli interessi maturati nell'anno o di un canone fisso, a specifiche associazioni o enti del settore no profit. Sempre in stile old economy, si

---

<sup>36</sup> Capriglione Francesco, “*Etica della finanza e finanza etica*”, Laterza Editore, Bari, 1997

utilizzano anche certificati di deposito (un po' sorpassati ormai dalla penuria di depositi e dall'elevata aliquota fiscale) e prestiti obbligazionari.

La soluzione etica principe è rappresentata dai fondi comuni d'investimento che si prestano a molteplici utilizzi. Si hanno infatti fondi che rispettano i principi dell'investimento etico (esclusione ad esempio di titoli di industrie che fabbricano armi o producono alcolici o sostanze inquinanti), fondi verdi (che acquistano solo titoli di aziende attive nel business ecologico, smaltimento rifiuti, riciclaggio, risparmio energetico), fondi di beneficenza che conferiscono la possibilità di devolvere parte dei rendimenti o gli extrarendimenti ad iniziative solidaristiche. Si va poi ad utilizzi più avanzati, come i fondi immobiliari che investono solo in edifici destinati ad attività socialmente utili (ad esempio ospedali) o i fondi chiusi che utilizzano il venture capital nel finanziamento di attività ed imprese orientate socialmente. Si è registrato anche qualche caso di gestioni patrimoniali etiche.

L'ultima frontiera della finanza etica sembra essere poi quella delle polizze vita. La finanza etica avanza infatti anche nel settore previdenziale.<sup>37</sup>

In Europa le esperienze di Finanza Etica, si rifanno principalmente alle esperienze di alcune "*Banche alternative*", che investono il risparmio, in accordo con i propri clienti, per finanziare le iniziative dell'economia civile.

Tra queste significative esperienze: l'italiana Banca Etica, la svizzera BAS, ecc... La "*Banca Etica*" è una banca popolare. Questa è la forma giuridica che permette di operare a livello nazionale, tenendo fede ai principi fondanti della cooperazione e della solidarietà. La banca popolare infatti ha caratteristiche che favoriscono l'azionariato diffuso e l'esistenza di processi democratici di decisione e di partecipazione. Con il principio "una testa, un voto" viene sancita la supremazia del socio, in quanto persona, sul capitale finanziario. Solo i soci potranno possedere, vendere, acquistare azioni della banca. Banca Etica ha ricevuto l'autorizzazione ad operare da parte di Banca d'Italia nel Dicembre 1998 e ha aperto il primo sportello l'8 Marzo 1999.

---

<sup>37</sup> Guidi Carlo, "*I soldi hanno un'anima*", Periodico: "Investire", Dicembre 2003

In Italia, agli inizi degli anni '90, molte organizzazioni impegnate nel volontariato e nella solidarietà, si interrogarono su come le attività economiche e finanziarie potevano conciliarsi con le esigenze di uno sviluppo umano e sociale. Nacque l'idea di una banca diversa, per rispondere alle grandi sfide che l'umanità aveva di fronte: la lotta all'esclusione, alla povertà, la tutela dell'ambiente, una più equa distribuzione delle risorse tra nord e sud del mondo. Una banca che richiamasse persone, organizzazioni ed imprese, ad una maggiore responsabilità sulle conseguenze che hanno le nostre azioni.

Banca Etica sostiene il mondo no profit e l'economia solidale. Finanzia la cooperazione sociale, la cooperazione internazionale, la tutela dell'ambiente, la società civile. I valori che la ispirano sono: responsabilità, trasparenza, solidarietà, partecipazione, sobrietà ed efficienza, per dare forza ad una economia e ad una finanza attente ai bisogni dell'uomo e dell'ambiente.

Grazie all'opera di realtà come Banca Etica, il risparmiatore, oggi, desidera avere la garanzia che il proprio denaro venga investito solo in attività "etiche", sia da un punto di vista ambientale che sociale. Le banche etiche, dunque, diventano anche un importante canale di finanziamento per tutte le attività delle associazioni, organizzazioni di volontariato, cooperative sociali.

A fine 2003, i settori verso i quali Banca Etica ha erogato finanziamenti sono:

- cooperazione sociale 45%,
- qualità della vita 31%,
- cooperazione internazionale 14%,
- tutela ambientale 5%,
- prestiti sull'onore e microcredito 3,2%,
- acquisto casa di abitazione 1,8%.

Vediamo l'andamento dei finanziamenti.

Grazie al risparmio raccolto, Banca Etica ha potuto dare credito ad oltre 1400 iniziative socio economiche che sostengono un reale sviluppo umano e producono un beneficio sociale:

- Dicembre 1999, 21.656.000 Euro
- Dicembre 2000, 50.096.000 Euro

- Dicembre 2001, 69.000.000 Euro
- Dicembre 2002, 87.400.000 Euro
- Dicembre 2003, 150.000.000 Euro<sup>38</sup>

### **3.2.1) L'investimento etico**

*“Un investimento è etico quando serve al bene comune”.*

E' probabile che un investimento serva al bene comune, se accresce la possibilità dei più deboli di incontrare i propri bisogni di base, se il valore creato dall'investimento ha la sua origine e procura un beneficio ad una vasta gamma di persone, se l'investimento offre incentivi individuali e di gruppo ad inseguire un qualche bene comune.

Al contrario, è probabile che un investimento danneggi il bene comune, quando infligge larghe penalità a qualche gruppo di persone senza provvederle di alcuna diretta o indiretta ricompensa, se i danni a lungo termine per la maggioranza sono maggiori dei benefici a breve termine della minoranza, quando il maggior risultato dell'investimento è di fare il ricco più ricco e il povero non meglio o peggio.

Al di là del senso originario e generale di investimento etico, da qualche anno sono presenti sul mercato forme diverse di etica che consentono almeno in parte di superare la visione classica di investimento.

Tra questi prodotti e comportamenti innovativi, è tuttavia difficile saper distinguere il giusto dallo sbagliato, ciò che veramente migliora la società da ciò che invece nasconde gli stessi comportamenti dietro un'apparenza leggermente diversa.

*“Investire eticamente”* significa considerare principi etici nelle scelte degli investimenti da effettuare.

Sebbene alcune considerazioni siano comuni alla maggior parte degli investimenti etici, non esistono regole di selezione degli investimenti. E' invece importante saper identificare individualmente la strategia d'investimento che

---

<sup>38</sup> [www.bancaetica.com](http://www.bancaetica.com)



meglio rappresenta i propri principi etici e di conseguenza scegliere l'investitura istituzionale ed il prodotto finanziario che meglio lo rappresenta.

In generale, nella scelta degli investimenti, gli investitori possono essere market oriented (cioè attenti alle tendenze del mercato e della domanda) oppure possono scegliere gli investimenti sulla base di un complesso ragionamento sull'eticità dell'impresa e solo in seguito prestare attenzione alle dinamiche del mercato scegliendo dal paniere delle imprese selezionate. Questo orientamento è quello frequentemente più seguito.

Nel selezionare il paniere d'impresa, gli investitori etici si rifanno tipicamente a quattro tipologie di investimento e partecipazione alla vita delle imprese:

- *Screening negativo*: esclusione società attive in settori non etici.
- *Screening positivo*: selezione a supporto di produzione e imprese meritevoli.
- *Shareholders Activism o Advocacy*: influenza politiche aziendali affinché diventino socialmente responsabili.
- *Community Investment* (investimento a sostegno della comunità).

Le strategie di screening implicano una valutazione etica dell'impresa, più semplice nel caso si debba scegliere in quale impresa non investire e più complessa nel caso di selezione delle imprese e delle aree geografiche che si desidera supportare attraverso attività d'investimento e quindi la messa a disposizione di capitali.

Le strategie di partecipazione ed investimento richiedono invece capacità di gestione ed analisi e competenze organizzative che non sono immediatamente disponibili a tutti gli investitori etici, anche perché, nella maggior parte dei casi, essi detengono quote percentualmente molto piccole di capitale di ciascuna impresa.

Le strategie di screening si dividono in screening negativo e screening positivo.

I criteri di selezione negativi, rappresentano la forma originaria di investimento etico-sociale e sono per lo più limitati a questioni come i regimi oppressivi, la produzione di armi, alcolici o sigarette, ecc.... In questi casi, la raccolta delle

informazioni è relativamente semplice e l'applicazione di tali criteri non presenta particolari difficoltà.

I criteri di selezione positivi, hanno lo scopo di premiare le imprese che compiono azioni positive di supporto all'ambiente e della società in generale e che si distinguono per performance particolarmente positive. Tali criteri sono applicati qualitativamente sulla base di valutazioni caso per caso e la presenza di uno o più requisiti può bilanciare l'assenza di altri. L'attribuzione di una maggiore importanza ad un criterio rispetto a un altro, dipende esclusivamente dai principi dell'investitore. I criteri positivi coprono di solito le seguenti aree: iniziative ambientali (supporta le imprese che attuano misure preventive di riduzione dell'inquinamento, hanno ricevuto certificazioni ambientali, usano fonti di energia alternative, ecc...), prodotti e servizi positivi (supporta le imprese che producono prodotti e servizi utili alle necessità di base della comunità), sostegno delle pari opportunità (supporta le imprese che compiono passi positivi nell'area delle pari opportunità) e trasparenza (supporta le imprese che forniscono informazioni sulle proprie attività al di fuori delle informazioni obbligatorie per legge).

Shareholders activism o advocacy, significa incorporare nelle decisioni d'investimento non solo degli obiettivi finanziari ma anche una missione sociale. Le scelte d'investimento saranno indirizzate verso una categoria di imprese che rispettano determinate caratteristiche e che si sono attivamente impegnate nel raggiungimento di obiettivi sociali coerenti alla missione dell'investitore. Inoltre gli investitori esercitano pressioni perché l'impresa modifichi concretamente le sue scelte ed adotti comportamenti socialmente responsabili.

Il Community Investment, è una tipologia d'investimento etico che individua programmi di finanziamento rivolti alla promozione di uno sviluppo socialmente sostenibile in settori produttivi o aree geografiche non in grado di canalizzare spontaneamente le fonti di finanziamento tradizionali. In alcuni casi il Community Investment è dedicato alla fornitura di alloggi, alla creazione di posti di lavoro, all'assistenza di imprese di piccole dimensioni in fase di start up.

Gli investimenti etici, quindi, si interessano in modo particolare della natura dei beni e dei servizi delle imprese, della collocazione dei loro affari e del modo in cui sono condotti.

L'introduzione di criteri etico sociali ha cambiato gli schemi concettuali nel processo d'investimento ed ha reso il campo d'indagine dell'investimento tradizionale ampio e complesso.<sup>39</sup>

### **3.2.2) L'investimento etico: fenomeno in espansione**

*“L'investimento etico, fino a pochi anni fa fenomeno quasi irrilevante, è oggi una galassia in espansione”.*

Secondo un recente sondaggio, l'82% degli italiani a parità di rendimento preferisce investire in un prodotto finanziario etico.

L'incremento del numero dei fondi etici offerti sul mercato negli ultimi due anni sfiora l'80%; gli assets gestiti a fine 2002 hanno toccato 15.487 milioni di Euro, in crescita del 16,27% sul 2001 ed il trend non si è arrestato nel 2003.<sup>40</sup>

Nei paesi anglosassoni ed in altre realtà europee, in cui il risparmio gestito ha assunto uno sviluppo consistente e, il ciclo di vita dei prodotti finanziari (unitamente alla cultura del sottoscrittore e degli investitori istituzionali) ha raggiunto una fase di maturità, si è sviluppata una tipologia di investimento condizionata da criteri etici e di natura sociale.

Questa tipologia di investimento ha raggiunto dimensioni importanti nei paesi esteri, arrivando a detenere quote di mercato del 13% negli Stati Uniti e del 7% in Inghilterra, i due principali mercati mondiali. Negli altri paesi europei, le quote di mercato dei fondi etici sono in continua crescita, soprattutto in Francia, Germania e nei paesi del Nord Europa. In Italia, pur essendosi affacciati sul mercato già da qualche anno, gli strumenti di finanza etica incontrano difficoltà ad affermarsi; sono però, anche qui, un fenomeno in espansione.<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> AA.VV., *“Etica, finanza e valore d'impresa”*, Egea editore, Milano, 2001

<sup>40</sup> Guidi Carlo, *“I soldi hanno un'anima”*, Periodico: *“Investire”*, Dicembre 2003

<sup>41</sup> AA.VV., *“Etica, finanza e valore d'impresa”*, Egea editore, Milano, 2001

Attualmente, quindi, i mercati i cui prodotti finanziari differenziati per connotazione etica hanno raggiunto uno sviluppo considerevole sono il mercato americano ed il mercato inglese.

Quali sono le motivazioni del boom?

La maturazione della coscienza collettiva verso le tematiche ambientali e sociali; il rinnovarsi della maturazione dell'io verso il trascendente; la voglia di trasparenza impostasi in maniera energica sul mercato, dopo i tristi e nostrani fenomeni degli obbligazionisti Cirio ed Argentina; ecc....

La finanza etica viene infatti percepita come una forza in grado di dare un contributo alla riforma moralizzatrice, contribuendo ad emarginare i comportamenti scorretti.

Da sottolineare inoltre come, sfatando un luogo comune, seguire una logica "buonista" nell'investimento, non ne inficia la redditività potenziale, se è vero che negli ultimi 10 anni l'indice Domini 400 social Index, (uno tra i più conosciuti benchmark etici) ha reso in media 9,9%, contro il 9,35% segnato dall'indice S&P 500 (che misura la performance dei titoli più significativi della borsa di Wall Street).<sup>42</sup>

Andando ad intravedere possibili ritorni reddituali degli investimenti etici, c'è da osservare come nel lungo periodo essi potranno crescere più delle gestioni tradizionali, perché puntano su settori che nei prossimi anni registreranno una forte crescita, come quello delle energie rinnovabili, della sanità, della formazione, della gestione sostenibile delle risorse. Nel breve periodo, invece, gli investimenti etici potranno registrare scostamenti più accentuati rispetto ai fondi tradizionali e maggiore volatilità dovuta alle scelte di gestione specifiche.

In prospettiva, allora si vede un ruolo crescente della finanza etica nel sistema economico dell'attuale globalizzazione, perché incide sui comportamenti delle persone (manager e azionisti), mettendo in moto meccanismi di responsabilità sociale d'impresa, garantisce buoni rendimenti e rende consapevoli sulla destinazione d'uso del proprio risparmio.

---

<sup>42</sup> Guidi Carlo, "I soldi hanno un'anima", Periodico: "Investire", Dicembre 2003, Fasc. N°12, pag. 32-39

### **3.3) LE SFIDE ETICHE NELL'AMBIENTE**

Ogni forma di vita riceve sostentamento dalla terra e l'uomo, grazie alle sue qualità, ha sistematicamente ricercato, elaborato ed utilizzato le risorse ivi disponibili, per creare le condizioni più adatte alla sua specie, per incrementare la produzione (artigianale prima ed industriale dopo) e per incrementare il suo benessere.

Tuttavia dall'ipotesi di quasi illimitata disponibilità dell'ambiente naturale e delle materie prime, tipica delle economie dei paesi nelle prime fasi di industrializzazione, si è passati al problema della scarsità attuale e incombente, legata anche al forte incremento demografico. Per questo ci si domanda sempre più spesso, se le risorse siano ancora per noi facilmente accessibili ed utilizzabili, per assicurare un futuro adeguato alle generazioni attuali e future.

Strettamente legata a queste tematiche, si pone la questione ambientale, oggetto negli ultimi anni, di un progressivo interesse scientifico, politico, legislativo ed economico. Se tradizionalmente i problemi ambientali erano circoscritti nello spazio e nel tempo, oggi hanno assunto carattere globale, superando le tradizionali barriere nazionali. Basti pensare alla riduzione della fascia di ozono, alle piogge acide, agli incidenti nucleari, alla deforestazione, alla desertificazione, all'inquinamento delle acque dolci e dei mari ed infine alla perdita di specie biologiche. Negli ultimi anni si è assistito alla comparsa di preoccupanti fenomeni di degrado ambientale.

Come accennato, l'uomo trae le risorse naturali di cui abbisogna (materie prime) per la sua vita materiale, economica e sociale dalla terra; in particolare, le trae da quella parte del globo, che con le attuali tecnologie può essere convenientemente utilizzata: idrosfera, atmosfera e crosta superficiale della terra o litosfera.

Queste risorse, che sono fondamentali per la sopravvivenza dell'uomo e delle altre specie animali e vegetali, debbono essere salvaguardate, sia nei confronti della possibile esauribilità, sia per quanto riguarda l'inquinamento.

La trasformazione delle risorse naturali si effettua per mezzo dei processi produttivi, il cui obiettivo è l'ottenimento del prodotto finito. Tuttavia, accanto a questo risultato voluto, è inevitabile che il metabolismo produttivo generi ulteriormente sottoprodotti e inquinamento, che è ovviamente opportuno minimizzare.<sup>43</sup>

La crisi ambientale può farsi sempre più grave e quindi alcune strategie appaiono necessarie. Dimostra ciò, il fatto che la popolazione umana, duplicatasi negli ultimi due secoli, nell'ultimo cinquantennio ha aumentato le produzioni di ben quaranta volte. Una crescita demografica e di produzioni che ha il suo risvolto negativo nell'enorme dissipazione di risorse, di emissione di inquinanti e di accumulazione di rifiuti, risultanti dalla utilizzazione di materie prime provenienti dall'ambiente fisico.

L'uso e l'abuso delle risorse è forse ormai superiore al ritmo biologico di ricostruzione delle stesse risorse stesse. Ciò sembra dovuto non solo all'effetto dell'impennata quantitativa dei consumi e delle produzioni, ma anche all'adozione di tecnologie pesanti, che hanno potentemente sviluppato la produttività del lavoro, deprimendo la produttività delle risorse (materie prime, fonti di energia non rinnovabili, vegetazione, territorio) sottoponendole ad un saccheggio indiscriminato. Tecnologie che, introdotte senza una chiara conoscenza delle loro implicazioni per l'ambiente e la salute, producono preoccupanti fenomeni e ferite nel sistema ambiente, che alcuni esperti ritengono già irreversibili. Sono importanti in particolare quei comportamenti (la combustione di petrolio, carbone di legno; la deforestazione; l'uso di clorofluorocarburi e di prodotti azotati; ecc...) dai quali dipendono cedimenti dell'ambiente a livello planetario. Ne sono sintomi l'aumento di anidride carbonica dell'atmosfera e quindi, in ragione del cosiddetto effetto serra, l'incremento delle temperature che potrebbe provocare, lo scioglimento dei ghiacciai polari, l'aumento del livello del mare e conseguenti enormi danni ad estesissime aree costiere. Ne è esempio anche la diminuzione dell'ozono

---

<sup>43</sup> Santoprete Gincarlo e Taraballa Angela, *“Risorse naturali, attività antropiche e inquinamento dell'ambiente”*, ETS Editore

stratosferico che costituisce lo schermo naturale delle radiazioni solari ultraviolette, pericolose per gli effetti cancerogeni e mutazionali da esse provocate se assorbite in quantità eccessive.

Alla questione ecologica, suscitata dallo sfruttamento sempre più intenso delle risorse naturali e dal crescente inquinamento, fa riscontro una sempre più grande attenzione dei mass-media per questi problemi; essa si esprime nei numerosi articoli di quotidiani e settimanali dedicati a questioni di ambiente, e negli innumerevoli dibattiti, sia pubblici che televisivi, sugli stessi problemi. A tutto ciò si aggiungono innumerevoli iniziative che hanno rapporto con problemi di ambiente: manifestazioni, proteste, ecc.... L'opinione pubblica sta esercitando una crescente pressione per l'attuazione di sistemi, quali la raccolta differenziata, il riciclaggio, diminuzione dell'uso di pesticidi, controllo delle combustioni e delle emissioni gassose, controllo degli scarichi nelle acque, ecc....

L'attenzione della società è stata attratta dai problemi ambientali; si è verificato ciò che sempre accade quando un fatto diviene attualità.

Tecnici e non tecnici hanno così posto l'attenzione su fenomeni e cause dei fenomeni influenti negativamente. Non solo quindi le situazioni sopra ricordate, sono state oggetto di studi sempre più attenti, ma anche: l'eccessiva densità del patrimonio abitativo in certe aree; le piogge acide; i diserbanti, gli antiparassitari, ed i fertilizzanti; gli inquinanti del suolo e delle acque; l'erosione e gli sconvolgimenti dei suoli; ecc.....

L'acceso dibattito sulla questione ambientale sviluppatosi in questi ultimi anni, nonché l'aggravarsi di alcuni problemi, sia a scala regionale che a scala planetaria, fanno registrare oggi, soprattutto nelle forze culturali e socialmente più impegnate, un atteggiamento radicalmente diverso di fronte a quello che è stato per secoli l'errato comportamento di dominio dell'uomo sull'ambiente, portando all'acquisizione di una nuova mentalità e quindi di una nuova cultura che si esplicano nella prevenzione, in una diversa e più intelligente amministrazione del patrimonio naturale e culturale, in una partecipazione attiva di tutti i cittadini.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Santoro Lezzi Cecilia, *"Ambiente. Nuova cultura, nuova economia"*, Pàtron Editore, Bologna, 1991

Si rischia di rendere invivibile per l'uomo l'ambiente e si domanda all'etica, un criterio secondo il quale promuovere, limitare ed orientare, lo sfruttamento dell'ambiente, al fine di evitarne il degrado irrimediabile. Ma questa esigenza a volte entra in contrasto con l'esigenza dello sviluppo economico.

Ad esempio, per quanto riguarda le imprese, l'obiettivo principale è la massimizzazione dei profitti; ogni progetto di tutela ambientale comporta costi maggiori, sia in termini monetari (se vengono realizzati nuovi investimenti), sia in termini organizzativi (se vengono ideate nuove soluzioni a livello di funzione o di struttura). Ma dato, che i vantaggi per l'impresa si realizzano nel medio-lungo termine, la variabile ambientale, però, può assumere un ruolo importante nelle strategie di impresa.

La variabile ambientale può essere considerata come un'estensione del concetto di qualità e diviene quindi un elemento rilevante in termini competitivi, in quanto condiziona le decisioni di acquisto del consumatore più sensibile al rispetto ambientale, oltre che accentuare la soggettività ed il nome dell'azienda.

Le caratteristiche ecologiche di un prodotto, attestate con un marchio apposito, possono influenzare l'elasticità della domanda rispetto al prezzo, avvantaggiando l'impresa che si propone con immagini e performance ecologiche, nei confronti dei prodotti tradizionali.

Negli ultimi anni il sistema industriale si è trovato ad affrontare la sfida ambientale. L'impresa infatti come unità elementare dell'ordine economico generale<sup>45</sup> e come sistema aperto, si collega al contesto socio culturale e istituzionale, tanto che negli ultimi anni ha modificato profondamente il suo comportamento, trasformando i tradizionali vincoli ambientali, in nuove opportunità competitive. Queste trasformazioni sono legate alla sempre maggiore importanza assunta dall'ambiente.

Ogni impresa utilizza energia, acqua e materie prime con ricadute sulla qualità dell'ambiente, che possono essere gravi e per evitare le quali è necessaria la creazione di un management idoneo a realizzare i cambiamenti necessari a livello gestionale, tecnologico ed organizzativo.

---

<sup>45</sup> Giannessi E., "Appunti di economia aziendale", Pacini Editore, Pisa, 1986



Accanto ai tradizionali interventi ex post, si affiancano oggi strumenti di prevenzione o di intervento ex ante, basati sul presupposto che un'efficace protezione dell'ambiente, non è in conflitto con la crescita economica delle imprese. Dal modello passivo, secondo il quale l'ambiente rappresenta un costo e gli interventi delle imprese sono essenzialmente a valle del processo produttivo, si è passati ad un modello adattivo alle prescrizioni legislative, con il quale le aziende si conformano alle normative esistenti con importanti innovativi che coinvolgono un numero sempre maggiore di funzioni aziendali. Oggi, prevale il modello pro-attivo nelle imprese, le quali dopo aver interiorizzato la variabile ambientale, cercano di soddisfare le attese di tutti gli stakeholders; l'ambiente non è più visto come un vincolo, ma come un'opportunità.

Sotto una pressione crescente dell'opinione pubblica, e un attivismo sempre maggiore da parte delle associazioni ambientaliste e dei consumatori, nonché dei partiti verdi, le imprese sono state costrette ad interiorizzare la variabile ambientale e ad adottare le soluzioni necessarie<sup>46</sup>

Non vi è dubbio che, in questi ultimi anni, la società post-industriale abbia espresso inaspettate doti di sensibilità ambientali, tanto più accentuate quanto più è evoluto è stato il grado di sviluppo economico.

Di fronte ai gravi dissesti ambientali, provocati dallo sviluppo industriale ed urbano, le prime iniziative ecologiche si indirizzarono verso obiettivi di esclusiva difesa dell'ambiente.

Negli anni più recenti diventa sempre più spesso comune e coscienza diffusa, che lo sviluppo debba percorrere vie nuove, una direzione diversa di marcia.

Si avverte cioè la necessità di un mutamento qualitativo della concezione stessa dello sviluppo: un'idea non fondata su una logica di crescita lineare costruita sullo spreco e sulle distruzioni di risorse naturali ed umane. Ma un'idea di sviluppo, che s'isciva nel quadro della salvaguardia e della tutela ambientale, facendo di questi valori delle idee-forza.

---

<sup>46</sup> Santoprete Gincarlo e Taraballa Angela, "*Risorse naturali, attività antropiche e inquinamento dell'ambiente*", ETS Editore

Si apre un campo di impegno e di ricerca ove vanno scoperti e riutilizzati modelli di produzione che riducono sprechi e consumi e che non considerano l'ambiente un sistema da cui prelevare risorse o peggio su cui scaricare guasti e rifiuti. La questione ambientale, nei termini globali in cui oggi si pone, condiziona fortemente le scelte relative al modello di sviluppo e si riempie, pertanto, di contenuti di esplosiva attualità.<sup>47</sup>

Sul piano sociale, occorre innanzitutto tagliare il nodo tra profitto e spreco attraverso un programma razionale e mirato di educazione ambientale, che coinvolga in modo personale e cosciente tutti i cittadini di tutte le età, e non si riduca, come fino ad ora purtroppo è accaduto, ad interventi sporadici ed a gesti rituali e vuoti. L'educazione all'ambiente richiede un impegno costante e di lunga durata, poiché mira a produrre negli individui un mutamento di mentalità, di valori, di cultura.

Il primo passo in questa direzione consiste nell'instaurare un nuovo rapporto tra l'uomo ed il resto della natura; occorre riconoscere cioè che il pianeta è la nostra casa comune, il nostro spazio d'esistenza, che va trattato come tale e non come terra di conquista da depredare e distruggere. Si tratta, in altri termini, di acquisire una coscienza ecologica, di capire che la terra costituisce un unico grande ecosistema di cui l'uomo è parte integrante; la consapevolezza che ogni mutamento che si produce in una parte del sistema ha ripercussioni su altre parti dello stesso, impone precisi limiti all'azione dell'uomo, obbligandolo al rispetto per la natura.

Emerge qui l'istanza di una coscienza di specie. Occorre sottolineare con forza l'unicità del genere umano e del suo comune destino. Oggi, più che mai, l'umanità sembra aver smarrito il senso della specie. Da una parte, vi è una minoranza di uomini che vive ostentando nella ricchezza, il lusso e lo spreco ; dall'altra vi sono miliardi di persone la cui vita è quotidianamente tormentata dall'indigenza. Secondo indagini statistiche: il 20% della popolazione mondiale detiene l'80% della ricchezza e l'80% della popolazione mondiale detiene il 20%

---

<sup>47</sup> Santoro Lezzi Cecilia, *"Ambiente. Nuova cultura, nuova economia"*, Pàtron Editore, Bologna, 1991

della ricchezza. Ora questi due fenomeni, ricchezza e miseria, non sono indipendenti, ma strettamente connessi, costituiscono due facce della stessa medaglia. La ricchezza dei paesi industrializzati è dovuta, infatti, non solo a fattori quali le risorse naturali, lo sviluppo tecnologico, le capacità imprenditoriali, il lavoro qualificato delle maestranze, ma anche agli iniqui meccanismi del commercio internazionale che tendono a favorire, attraverso lo scambio ineguale, i paesi economicamente più forti.

Si avverte sempre più la necessità di invertire questa tendenza, tanto più se si considera che la dilapidazione delle risorse comuni ed il degrado ambientale, oltre a far torto ai miliardi di persone oggi viventi nei paesi sottosviluppati, compromettono anche l'esistenza delle generazioni future dell'intero pianeta.<sup>48</sup>

(A questo riguardo, negli ultimi anni si parla di "sviluppo sostenibile"; tale idea è venuta ad arricchire ed al tempo stesso a rendere più complessa la problematica dell'economia ambientale, facendole assumere una caratteristica più dinamica e globale. Specialmente dopo la conferenza di Rio de Janeiro del 1992 e l'Agenda 21, il documento programmatico che ne sintetizza le conclusioni, lo sviluppo sostenibile è divenuto un obiettivo dichiarato delle politiche economiche ed ambientali dei vari paesi e degli accordi internazionali aventi per oggetto materie ambientali. Vediamo cosa si intende per sviluppo sostenibile. Lo sviluppo, per essere sostenibile, deve venire incontro ai bisogni delle generazioni presenti, senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni).<sup>49</sup> Invertire la tendenza in atto non significa affatto, per i popoli ricchi, rinunciare al benessere, ma eliminare gli sprechi, che quasi sempre sono indotti da falsi bisogni, la cui soddisfazione produce solo l'illusione del benessere, quando addirittura non procura malessere.

L'egoismo (individuale e di gruppo) oggi imperante nei paesi ricchi, deve cedere il passo all'etica della solidarietà. Si deve produrre ricchezza non soltanto per le generazioni presenti o per un limitato gruppo sociale, ma per quelle che seguono

---

<sup>48</sup> Santoro Lezzi Cecilia, *"Ambiente. Nuova cultura, nuova economia"*, Pàtron Editore, Bologna, 1991

<sup>49</sup> Moro Beniamino, *"Capitale naturale e ambiente"*, FrancoAngeli Editore, Milano, 1997

e per quei gruppi sociali che ancora non fruiscono dei benefici del progresso economico.

Infatti, se i cittadini del mondo industrializzato acquisiranno una autentica coscienza ecologica e impronteranno i loro comportamenti all'etica della solidarietà, i loro governati saranno, in certo modo, obbligati (anche per non perdere il consenso popolare) ad adeguarsi a tale stato di cose. Va da sé, che se cambia la mentalità del cittadino consumatore, gli operatori economici non possono non tenerne conto. In altri termini, la nuova cultura provocherà anche un nuovo modello di sviluppo economico; nel senso che la produzione, invece d'incentivare lo spreco di pochi privilegiati, mirerà a soddisfare bisogni reali dell'intera popolazione mondiale.

In questo nuovo modello di sviluppo, un ruolo di primo ordine deve essere svolto dalla scienza-tecnologia. Ad essa infatti è demandato il compito di trovare e rendere praticabili processi produttivi che, oltre a garantire la qualità dei prodotti, abbiano con l'ambiente il minimo impatto. La scienza-tecnologia deve cioè cessare di servire la causa del profitto e dello spreco, e porsi al servizio dei reali bisogni dell'intera umanità.

Occorre, quindi, un radicale mutamento culturale, il quale per essere profondo, reale, autentico, duraturo, deve fondarsi su una più alta coscienza etica, capace di generare quella solidarietà universale, che costituisce il momento primo ed imprescindibile di tale svolta epocale.<sup>50</sup>

### **3.4) LE SFIDE ETICHE NELL'IMPRESA**

#### **3.4.1) Verso una morale dell'impresa**

Inizialmente, le imprese sono state mosse verso l'etica aziendale dal libero arbitrio degli attori economici che vi operavano e soprattutto in via residuale rispetto alla motivazione economica che imponeva loro di raggiungere un certo risultato economico per garantire la sopravvivenza dell'organizzazione. Tale

---

<sup>50</sup> Santoro Lezzi Cecilia, *“Ambiente. Nuova cultura, nuova economia”*, Pàtron Editore, Bologna, 1991

indirizzò etico dell'attività d'impresa era necessariamente incorporato nei valori e nella mentalità dei singoli individui e proveniva in larga misura dai valori della società di appartenenza. Questa era la vecchia concezione, nella quale la sfera dell'etica era necessariamente esterna a quella dell'economia ed interagiva con essa solo per il tramite degli individui che vi appartenevano.

Questa prospettiva è profondamente cambiata con l'avvento e la sistematizzazione degli studi di "*Business Ethics*".

In tempi relativamente recenti negli Stati Uniti d'America sono sorti studi e ricerche sull'etica degli affari (Business Ethics) che in qualche modo hanno proposto all'attenzione del pubblico e della comunità scientifica ed imprenditoriale, il problema delle compatibilità etiche dell'agire aziendale.

Secondo questa nuova disciplina, l'etica può giocare positivamente a favore della performance economica dell'impresa. Poiché questa correlazione esiste, l'etica deve essere sfruttata come una qualsiasi risorsa a disposizione dell'impresa.

Oggi, responsabilità sociale e etica, sono elementi costitutivi, fondativi, dell'essere e del fare dell'impresa; la dimensione etica, sociale, chiede di essere incorporata (non giustapposta) nella stessa strategia d'impresa.<sup>51</sup>

L'accento è posto sui codici etici, sulla previsione di responsabilità all'interno della struttura organizzativa, sulla formazione, sulle procedure.

I risultati si esplicano in un migliore clima aziendale, un aumento della soddisfazione e della produttività, un'immagine positiva sul mercato (l'occuparsi di problemi etici può essere utile sul piano dell'immagine), una diminuzione delle situazioni di conflitto interne ed esterne.

Parallelamente all'aggravarsi della questione ambientale ed alla consapevolezza pubblica della gravità di alcuni problemi sociali, diventano sempre più frequenti le pressioni e le attività di boicottaggio nei confronti dell'azienda. Per garantire la sua sopravvivenza, l'impresa deve reagire a questi gruppi di pressione esterni, ma anche interni, e rispettare le norme ed i valori della società che si codificano in leggi e politiche pubbliche sempre più stringenti.

---

<sup>51</sup> Caselli Lorenzo, "*Etica dell'impresa e nell'impresa*", Periodico: Sinergie, 1998, Vol. n° 16, Fasc. n° 45, pag. 85-88

Il mondo degli affari, la pratica delle imprese, non sono dunque zone franche o neutrali rispetto ai problemi ed agli interrogativi etico-sociali. Questi riguardano tutti i protagonisti della vita economica: ognuno deve fare la propria parte, creando le condizioni per un clima ed una cultura etica, che facilitino la interiorizzazione di valori e di principi e spingono anche alla necessaria sperimentazione.<sup>52</sup>

E' in questo panorama che si possono inserire i casi di "*Ethical Innovation*", cioè di creazione di un vantaggio competitivo differenziale rispetto ai concorrenti ed incentrato sulla risorsa etica. Ethical Innovation significa legare gli obiettivi dell'impresa ad obiettivi etici innovativi per il settore di appartenenza e capaci di costruire un vantaggio competitivo per l'impresa che li adotta. La possibilità di Ethical Innovation è intimamente legata, da un lato alla sensibilità della cultura aziendale e dall'abilità dell'innovazione del management, dall'altro alle caratteristiche sociali del settore e all'attivismo dei gruppi di pressione.

E' in larga parte una motivazione strategica anche quella che muove la grande proliferazione di prodotti etici, a partire dai prodotti commercializzati con una strategia di marketing etico (si effettua una vera e propria differenziazione del prodotto basata sulla risorsa etica), per arrivare ai prodotti etici proprio per le loro caratteristiche intrinseche. Questo passaggio è particolarmente rilevante nel settore finanziario dove i prodotti definiti etici sono diffusi e possono godere di una grande varietà di tipologie, a partire dai conti correnti etici fino ad arrivare ai fondi d'investimento.

L'impresa può essere vista come un insieme di relazioni tra individui o tra gruppi di individui, posti in posizioni e livelli di potere diversi, ma concordi nell'obiettivo di creazione del valore. Insieme di relazioni è un concetto diverso da quello di insieme di contratti, perché implica un aspetto di lungo periodo ed umano, quindi etico, del rapporto. In questo senso, l'etica non è più finalizzata ad aumentare indefinitamente la dimensione reddituale dell'impresa, ma è il valore

---

<sup>52</sup> Caselli Lorenzo, "*Etica dell'impresa e nell'impresa*", Periodico: Sinergie, 1998, Vol. n° 16, Fasc. n° 45, pag. 85-88

guida ed il cardine dell'impresa stessa, in quanto risorsa in grado di motivare un efficace e giusto svolgimento delle relazioni aziendali.<sup>53</sup>

*“L’etica apre la prospettiva di una società più giusta, nella quale l’impresa deve essere protagonista a pieno titolo”.*

### **3.4.2) L’importanza dell’etica nel creare valore d’impresa**

L’interpretazione classica del business, proclama un solo e specifico obiettivo: la massimizzazione dei profitti; il profitto è quindi l’unico interesse su cui si focalizza l’attenzione dei singoli imprenditori-proprietari.

Questo modello sembra oggi inapplicabile alla maggior parte dei settori dell’economia.

Le imprese devono essere considerate come entità socio-economiche all’interno di un ambiente complesso contraddistinto da numerosi obiettivi e diversi gruppi di interesse.

Tra questi obiettivi si stanno facendo strada nuove argomentazioni, quali l’impatto delle imprese sulla collettività, sui lavoratori, sui consumatori, sugli azionisti e sull’ambiente.

Proprio in virtù di tali nuove argomentazioni e della necessità delle imprese di mantenere comunque soddisfacenti risultati economici, la considerazione del campo etico-sociale sta diventando imprescindibile per assicurare all’impresa l’eccellenza nel lungo periodo e quindi creare valore.

Il processo di creazione del valore appare coerente con l’obiettivo di sopravvivenza e di sviluppo nel lungo periodo, ossia con la capacità dell’impresa di accrescere la propria dimensione, di innovare e di produrre ricchezza. Tale principio, inoltre, è perfettamente in linea non solo con le attese degli azionisti-risparmiatori, ma anche con gli interessi espressi dagli stakeholders intesi in senso allargato. La tutela degli interessi degli azionisti deve avere priorità, ma devono essere tutelati gli interessi di tutti i protagonisti della vita aziendale (lavoratori, manager, clienti, fornitori, ecc....; clienti e fornitori perché basano il proprio successo e la propria sopravvivenza su una rete di relazioni che

---

<sup>53</sup> AA.VV., *“Etica, finanza e valore d’impresa”*, Egea editore, Milano, 2001

intrattengono con le imprese; manager e lavoratori perché beneficiano direttamente del maggior profitto generato dall'impresa).

Il valore dell'impresa è contemporaneamente formato da valore economico, da valore competitivo (differenziale rispetto ai concorrenti) e da valore sociale.

La finalità di creazione del valore, assume valenze diverse rispetto alle tre dimensioni, comunemente ritenute gli ambiti fondamentali dell'attività d'impresa: la dimensione economica, patrimoniale e finanziaria; la dimensione competitiva e la dimensione sociale. La dimensione economica, patrimoniale e finanziaria riguarda, da un lato la capacità dell'impresa di mantenere un grado di redditività in linea con le sue prospettive di crescita all'interno di ben definiti parametri di solidità patrimoniale e di liquidità, dall'altro la capacità di remunerare in maniera adeguata i mezzi finanziari propri e di terzi. La dimensione competitiva riguarda il conseguimento, il mantenimento ed il consolidamento del successo competitivo sui mercati in cui l'impresa opera o intende operare. La dimensione sociale riguarda la ricerca dell'impresa di un consenso duraturo da parte degli stakeholders coinvolti o interessati alla gestione aziendale.

Il valore impresa si configura, nell'attuale evoluzione del mercato globale, come obiettivo che l'impresa persegue attivamente sulla base di strategie finalizzate. Esso non è più definito solo dalle forze del mercato, ma è un risultato perseguito dall'impresa attraverso iniziative strategiche rese possibili dalle risorse (capitale, lavoro, sapere) di cui dispone e dalle conseguenti capacità di interazione, competizione, innovazione.

Il valore economico trova la sua determinazione, non nei singoli beni materiali che ne costituiscono il patrimonio, ma nei potenziali di evoluzione.

Il valore sociale è il contributo dell'impresa al benessere ed allo sviluppo della collettività, l'impresa lo raggiunge, esplicitando correttamente la funzione di istituto economico sociale che gli è propria. Tale funzione si individua da un lato nella capacità di rispondere adeguatamente ai bisogni dell'uomo (attraverso la produzione di beni e servizi), dall'altro nella piena soddisfazione delle aspettative di tutti i soggetti coinvolti ed interessati alla vita aziendale.



In altre parole, la prosperità economica dell'impresa, non può più prescindere dalla soddisfazione personale degli interlocutori dell'impresa.

La persona è il nuovo centro dell'attività dell'impresa. Questo significa: da un lato che le risorse umane devono essere valorizzate perché sono il vero punto di forza dell'impresa; dall'altro che il concetto di valore richiama l'esigenza per l'impresa di creare una relazione, e non un semplice contratto, con tutti coloro che con essa hanno un rapporto.

La risorsa umana è la principale ricchezza dell'impresa e l'impresa, per essere eccellente, dovrà creare le condizioni migliori per la motivazione e lo sviluppo delle persone che al suo interno vivono ed operano.

La creazione di valore implica la costruzione di solidi rapporti di fiducia e rende l'impresa competitiva e aperta allo sviluppo proprio perché punta ad ottenere profitti grazie ad una superiore capacità di servire il cliente, di motivare il personale a collaborare, ecc....

L'impresa, infatti è inserita in una rete di interazioni e rapporti di scambio con molteplici interlocutori sociali in grado di condizionarne in senso positivo o negativo le sorti. Solo un'attenta gestione di questo sistema di relazioni consente all'azienda di ottenere le risorse ed i contributi essenziali per la continuazione nel tempo dell'attività e la realizzazione della sua missione o finalità

E' evidente che il giudizio che si forma all'esterno ed all'interno dell'impresa è frutto della percezione dei vari pubblici su come l'impresa si comporta ed i risultati che raggiunge.

Alla luce di queste affermazioni, l'impresa deve verificare e valutare in via sistematica e continuativa la propria gestione in tutte e tre le aree individuate.

Tuttavia su due punti non vi sono dubbi: la sola contabilità di natura economica, patrimoniale e finanziaria, per quanto fondamentale, non è più sufficiente per assicurare un forte controllo della gestione aziendale, ma deve essere integrata da altre misure e da altri indici, al fine di ottenere un quadro valutativo aziendale completo ed articolato, in grado di rispondere alle esigenze conoscitive interne ed esterne; i fatti oggettivi (livelli di redditività, posizioni di mercato, capacità competitiva e legittimazione sociale), non possono mai passare in secondo piano.

La nozione di valore in tutte le sue dimensioni assume, pertanto, un duplice significato:

- Rappresenta un obiettivo fondamentale dell'impresa, orientato al lungo periodo, ampiamente condiviso dalle diverse categorie di stakeholders e raggiungibile attraverso la definizione congiunta di una serie di obiettivi.
- E' capace di esprimere la performance aziendale complessiva, come sintesi dei risultati raggiunti rispetto alle diverse aree di attività (economica, patrimoniale e finanziaria, competitiva e sociale); esso è in grado di misurare il successo conseguito rispetto ad un orizzonte temporale di medio-lungo periodo.

L'impresa è un istituto economico-sociale e, in quanto tale, tocca aspetti legati sia all'economia che alla società. In particolare, l'impresa non solo produce benessere e ricchezza, soddisfacendo i bisogni dell'uomo, ma esprime una comunità di uomini che costituisce un gruppo particolare al servizio della società intera.

Come abbiamo detto il valore si crea su tre dimensioni, quella economica, patrimoniale e finanziaria, quella competitiva e quella sociale. Una performance non soddisfacente in una delle tre dimensioni si riflette negativamente sul valore dell'azienda intesa come investimento, cioè distrugge valore.

L'impresa è un istituto economici-sociale che svolge la funzione di produzione economica di beni e servizi. L'obiettivo economico ultimo, che ne garantisce lo sviluppo e la sopravvivenza duratura, è la creazione di valore, inteso come grandezza pluridimensionale che assicura all'impresa la capacità di soddisfare, secondo differenti modalità, le esigenze di stakeholders (letteralmente portatori d'interesse) che a vario titolo apportano risorse.

La vita ed il successo dell'impresa dipendono quindi sia dalle azioni di coloro che in essa operano, sia da eventi esterni, in buona parte incontrollabili. Compito dell'economia d'impresa, è interpretare e sistemare logicamente tali azioni ed eventi, per trarne i massimi risultati possibili. Si deve realizzare l'eccellenza imprenditoriale. Tale ideale è variamente interpretabile, ma fondamentale significa, che le imprese debbono incorporare nella cultura valori cardine, quali

sono la produttività, la qualità, la creatività, il rispetto delle persone e dell'ambiente, lo sviluppo sociale nei diversi suoi aspetti. Questi valori devono estendersi a tutti i settori ed a tutti coloro che sono impiegati nell'impresa; l'eccellenza imprenditoriale, infatti, non è realizzata solo dall'imprenditore.

Il raggiungimento di alti livelli di redditività, l'espansione di particolari aree d'affari, il miglioramento del servizio offerto ai clienti e dell'ambiente di lavoro, la diffusione di un'immagine positiva e affidabile, la protezione delle risorse naturali, si riflettono sulla posizione d'impresa e contribuiscono a generare valore.

In questo contesto l'etica deve essere considerata, come tutte le altre risorse dell'impresa, come funzionale al successo economico dell'impresa stessa.

La risorsa etica deve essere considerata come un valore trasversale alla guida delle decisioni e delle scelte aziendali, che impatta sulla generalità degli stakeholders.

L'enfasi deve essere posta sull'utilità dell'etica nel garantire un buon clima aziendale, la crescita della produttività, la soddisfazione di chi partecipa all'impresa ecc....<sup>54</sup>

### **3.4.3) L'etica nelle decisioni manageriali**

La cultura è l'insieme dei valori, opinioni, conoscenze e modi di pensare, che sono condivisi dai membri di un'organizzazione e che vengono insegnati ai nuovi membri come esemplari. Essa rappresenta la parte non scritta dell'organizzazione.

Tra i valori che formano la cultura di un'organizzazione, i valori etici sono considerati in questo momento i più importanti.

Gli standard etici stanno diventando parte delle politiche formali e delle culture informali di molte organizzazioni ed in molte business school vengono tenuti corsi sull'etica nelle organizzazioni.

---

<sup>54</sup> AA.VV., *“Etica, finanza e valore d'impresa”*, Egea editore, Milano, 2001

L'etica è il codice di principi e di valori morali che governa i comportamenti di una persona o di un gruppo in riferimento a ciò che è giusto o sbagliato. I valori etici stabiliscono degli standard riguardo a ciò che è considerato buono o cattivo nella condotta e nella prassi di decisioni.

Molte persone sono dell'opinione che se non infrangiamo alcuna legge, allora il nostro comportamento può essere considerato eticamente corretto, ma l'etica va spesso ben oltre la legge.

Molti comportamenti non sono stati codificati ed i manager devono essere ricettivi riguardo all'emergere di norme e valori relativi a tali aspetti. L' "*etica manageriale*" consiste in principi che guidano le decisioni ed i comportamenti dei manager, in merito al fatto se essi siano giusto sbagliati sotto l'aspetto morale. Un'estensione di questo concetto, è la nozione di responsabilità sociale che si riferisce al dovere da parte del management di fare scelte ed intraprendere iniziative che facciano sì che l'organizzazione contribuisca al benessere ed all'interesse della società così come dell'organizzazione stessa.<sup>55</sup>

Gli standard di condotta etica o socialmente responsabili sono incorporati in ogni dipendente, come pure nell'organizzazione stessa. Inoltre gli stakeholders esterni possono influenzare gli standard relativi a ciò che è considerato etico e socialmente responsabile.

Le "*forze che più influenzano l'etica manageriale*" sono:

- *Etica personale*
- *Cultura organizzativa*
- *Sistemi organizzativi*
- *Stakeholders esterni*

Il primo fattore che influisce sull'etica manageriale è l'etica personale. Per etica personale, intendiamo le opinioni ed i valori che un individuo porta con sé sul posto di lavoro; il ragionamento morale che traduce questi valori in comportamento sono un aspetto importante del processo decisionale etico all'interno delle organizzazioni.

---

<sup>55</sup> Richard L. Daft, "Organizzazione aziendale", Apogeo Editore, Milano, 2001

Influisce sull'etica manageriale anche la cultura organizzativa. La cultura organizzativa dà forma al modello generale dei valori all'interno dell'organizzazione. Prassi di business morali o immorali raramente possono essere attribuite completamente all'etica personale di un singolo individuo. Dal momento che le prassi di business riflettono i valori, le attitudini ed i modelli di comportamento della cultura di un'organizzazione, l'etica è una questione tanto organizzativa che personale. Per promuovere un comportamento etico sul luogo di lavoro, le aziende dovrebbero rendere l'etica parte integrante della cultura dell'organizzazione.

Influiscono sull'etica manageriale anche i sistemi organizzativi formali; questa categoria comprende l'architettura di base dell'organizzazione, ovvero ad esempio se i valori etici sono incorporati in politiche e regole, se è disponibile un codice etico esplicito e se esso è distribuito ai membri, se le ricompense organizzative (tra cui riconoscimenti e promozioni) sono collegate con il comportamento etico e, se l'etica è un aspetto preso in considerazione nella selezione e nella formazione dei dipendenti. Questi sforzi formali possono rinforzare valori etici che esistono già nella cultura informale.

L'ultimo fattore che influisce sull'etica manageriale e sulla responsabilità sociale è dato da una varietà di stakeholders esterni, cioè gruppi al di fuori dall'organizzazione che hanno interesse nelle performance dell'organizzazione. Un processo decisionale etico e socialmente responsabile riconosce che l'organizzazione fa parte di una più ampia comunità e considera l'impatto di una decisione o di un'azione su tutti gli stakeholders esterni. Portatori d'interesse esterni rilevanti sono gli organi governativi, i clienti, gruppi d'interesse particolari quali gli ecologisti e le forze che governano il mercato globale. Le aziende devono considerare come le loro azioni possono essere viste da organi di governo, clienti, azionisti e dalle comunità in generale, come pure considerano l'impatto che ogni alternativa d'azione può avere su diversi portatori d'interesse. Le aziende devono operare all'interno dei limiti di determinati vincoli posti da parte del governo, come leggi sulla sicurezza, obblighi di tutela ambientale e molti altri regolamenti. I clienti sono interessati alla qualità, alla sicurezza ed alla

disponibilità delle merci e dei servizi che acquistano. I gruppi d'interesse particolari continuano ad essere una delle più grandi preoccupazioni riguardanti gli stakeholders che le aziende si trovano ad affrontare. Oggi, quelli che si interessano della responsabilità d'impresa nei confronti dell'ambiente naturale hanno una particolare visibilità; le questioni ambientali stanno diventando parte integrante della pianificazione e del processo decisionale delle organizzazioni leader. Il pubblico non è più disposto ad accettare organizzazioni che si concentrano esclusivamente sul profitto, a spese dell'ambiente naturale. Un'altra pressione crescente esercitata nei confronti delle organizzazioni è relativa ai rapidi cambiamenti del mercato globale. Le aziende che operano su scala globale si trovano ad affrontare difficili questioni etiche e man mano che il mondo del business diventerà più globale, le questioni riguardanti l'etica e responsabilità sociale diventeranno probabilmente ancora più difficili da gestire. Le aziende devono tener conto di numerosi stakeholders nel determinare ciò che è giusto.

Allora tutti questi fattori influenzano le decisioni etiche nelle organizzazioni.

A questo punto, ci dobbiamo chiedere: *“Come i leader formano la cultura e l'etica?”*

L'amministratore delegato e gli altri top manager devono essere impegnati nei confronti di specifici valori e devono esercitare una leadership costante nell'occuparsi e rinnovare tali valori. I valori possono essere comunicati in molti modi: discorsi, pubblicazioni aziendali, documenti di linee guida e soprattutto azioni personali. I leader di vertice hanno la responsabilità di creare e sostenere una cultura che enfatizzi l'importanza di un comportamento etico per tutti i dipendenti e nelle attività di ogni giorno. Quando l'amministratore delegato viene coinvolto in pratiche immorali o non riesce ad intraprendere azioni ferme e risolutive in risposta a pratiche immorali di altri, questa attitudine si trasmette e si propaga attraverso l'organizzazione. Codici etici formali e programmi di formazione sono senza valore, se i leader non stabiliscono e tengono fede ad alti standard etici di condotta.

Il sistema di valori di un'organizzazione non può essere gestito in modo tradizionale. Emettere una direttiva autorevole o autoritaria, ad esempio, ha un

impatto scarso o nullo sul sistema di valori di un'organizzazione. I valori organizzativi vengono sviluppati e rinforzati principalmente attraverso una leadership basata su valori, un rapporto tra i leader e gli altri membri del gruppo fondato su ideali condivisi e fortemente interiorizzati che sono difesi e applicati dal leader. I leader influenzano i valori culturali ed etici articolando chiaramente una visione per i valori organizzativi in cui i dipendenti possono credere, comunicando tale visione all'interno dell'organizzazione ed istituzionalizzandola mediante il comportamento quotidiano, i rituali, le cerimonie ed i simboli, così come attraverso i sistemi e le politiche organizzativi. I leader che si basano sui valori determinano un alto livello di fiducia e di rispetto da parte dei dipendenti. I leader possono utilizzare questo rispetto e questa fiducia per motivare i collaboratori verso il raggiungimento di alte prestazioni e verso una consapevolezza delle finalità organizzative nel raggiungimento della visione. Quando i leader sono disposti a fare sacrifici in nome dei valori, anche i collaboratori diventano più propensi a fare lo stesso.

Solo quando i dipendenti sono convinti che i valori etici giocano un ruolo fondamentale in tutte le decisioni e le azioni di gestione, è possibile che si impegnino in prima persona ad assumerli come parte del loro comportamento quotidiano.

Un *“insieme di strumenti che i leader possono utilizzare per formare i valori culturali ed etici”*, è rappresentato dalla struttura e dai sistemi formali dell'organizzazione, che negli ultimi anni sono risultati particolarmente efficaci nell'influenzare l'etica manageriale.

#### 1) *Strutture.*

I manager possono assegnare la responsabilità relativa ai valori etici ad una posizione specifica nell'organizzazione. Un esempio di questo, è il comitato etico, che consiste in un gruppo di dirigenti incaricati di occuparsi dell'etica aziendale. Il comitato prende decisioni su argomenti etici controversi e si assume la responsabilità di prendere provvedimenti nei riguardi di chi non rispetta gli standard etici stabiliti. Un altro esempio, è dato dagli uffici per l'etica aziendale; molte aziende costituiscono uffici per l'etica aziendale, per agire come centri di

consulenza. Un ultimo esempio, è dato dall'istituzione di un difensore etico, cioè un singolo manager, eventualmente affiancato da alcuni collaboratori. I difensori etici ascoltano reclami, indagano sulle lamentele riguardanti problemi etici e segnalano al vertice le preoccupazioni dei dipendenti ed i possibili abusi etici.

#### 2) *Meccanismi di denuncia.*

L'ufficio per l'etica, il comitato o il difensore etico offrono ai dipendenti meccanismi per dar voce alle proprie preoccupazioni riguardo a problemi di tipo etico. Una funzione importante è quella di stabilire politiche e procedure che supportino la denuncia, che è la dichiarazione esplicita da parte di un dipendente dell'esistenza di pratiche illegali, immorali o illegittime nell'organizzazione. Un valore che caratterizza le politiche aziendali a questo riguardo, consiste nel proteggere chi effettua la denuncia.

#### 3) *Programmi di formazione.*

Per assicurarsi che gli argomenti etici vengano presi in considerazione nelle decisioni assunte quotidianamente all'interno dell'organizzazione, le aziende possono affiancare ad un codice etico in forma scritta dei programmi di formazione a beneficio del personale.<sup>56</sup>

#### 4) *Codici etici.*

I codici etici (o codici di comportamento) sono quei documenti ufficiali che le aziende elaborano ed adottano, contenenti l'enunciazione dei valori sui quali si fonda la cultura dell'impresa, la dichiarazione di responsabilità verso gli interlocutori con i quali essa interagisce, l'esplicitazione delle politiche aziendali in materia di etica e delle norme di comportamento alle quali tutti i dipendenti devono attenersi.

La diffusione dei codici etici è avvenuta inizialmente nei paesi anglosassoni ed è ascrivibile in larga parte agli scandali che negli anni Settanta negli Stati Uniti e negli anni Ottanta in Inghilterra portarono alla luce una serie di comportamenti scorretti da parte di alcune grandi corporation.

Tali episodi suscitarono l'indignazione dell'opinione pubblica che spinse, da un lato i governi ad emanare una legislazione volta ad evitare il ripetersi di così

---

<sup>56</sup> AA.VV., "Etica, finanza e valore d'impresa", Egea editore, Milano, 2001



gravi crimini, dall'altro le stesse aziende a cercare nuove modalità per migliorare il proprio standard di comportamento. Il codice etico, quando correttamente introdotto ed utilizzato, si è rivelato un efficace strumento per il miglioramento dello standard etico delle aziende.

I codici etici hanno costituito per anni una realtà esclusivamente statunitense ed ancora oggi risultano molto più diffusi tra le aziende nord-americane che non tra quelle europee. Se infatti ormai il 93% delle maggiori corporation americane dispone di una forma di codice etico, tale percentuale è di gran lunga inferiore in Europa. La diffusione dei codici etici in Europa è stata influenzata dalla spinta esercitata dalle imprese statunitensi sulle loro controllate o su quelle aziende con le quali avevano instaurato frequenti relazioni d'affari.

Qualsiasi impresa definisce il suo posizionamento nel sistema economico a partire da alcuni elementi fondamentali: il proprio campo di attività; il proprio ruolo nel campo di attività prescelto; il sistema di valori caratterizzanti il suo modo di fare impresa.

Quando questi elementi formano oggetto di scelte esplicite e vengono enunciati fortemente (sì da poter essere diffusi, condivisi, interiorizzati all'interno dell'organizzazione e comunicati all'esterno), essi si traducono in documenti che nel gergo aziendale per lo più sono individuati come la missione, il credo ed il codice etico dell'impresa. Anche se i tre documenti vengono spesso definiti codici etici, tra gli stessi sussistono delle sostanziali differenze; di questi tre, si può costituire una scala che vede al livello inferiore la mission, a quello intermedio il credo ed a quello superiore il codice etico dell'impresa.

La mission, o filosofia aziendale, esprime la ragion d'essere ed i valori che guidano le azioni dell'istituto che la promuove: essa costituisce una sorta di manifesto d'impresa.

Il credo enuncia i principi che regolano i rapporti dell'azienda con le diverse categorie di stakeholders ed espone gli obiettivi prefissati.

Il codice etico, come abbiamo già detto è un documento ufficiale contenente l'enunciazione dei valori sui cui si fonda la cultura dell'impresa, la dichiarazione delle responsabilità verso tutte le categorie di interlocutori con le quali l'impresa

stessa interagisce, l'esplicitazione delle politiche aziendali in materia di etica d'impresa e delle norme di comportamento alle quali i lavoratori devono attenersi.

Missione, credo e codice etico, allorché riflettono convincimenti forti e radicati della leadership aziendale, diventano riferimenti basilari per governare l'impresa, per plasmare la cultura, per individuare le scelte strategiche, per informarne i comportamenti operativi. Diversamente rispondono a esigenze di pura facciata oppure sono semplicemente strumenti direzionali in disuso, documenti che rischiano di non generare più alcuna tensione alla realizzazione dei propri contenuti. I contenuti di questi documenti sono certo molto importanti.

In particolare, per quanto riguarda i valori imprenditoriali costituenti il contenuto essenziale dei codici etici, è importante che siano enunciati con chiarezza e specificati con sufficiente grado di dettaglio i valori di:

- “Correttezza dell'attività gestionale”, che comporta tra l'altro l'osservanza piena delle regole alla base della funzionalità dei mercati e della tutela delle risorse di ogni tipo (umane, finanziarie, ambientali, infrastrutturali).
- “Trasparenza dell'informativa”, a cominciare da quella di bilancio.
- “Competitività e redditività”, che presuppongono una valida strategia e, all'interno di essa, un continuativo impegno a promuovere la crescita della produttività attraverso, sia la riduzione dei costi a parità di valore dell'output, sia la creazione di valore percepito dal cliente.
- “Sviluppo qualitativo e dimensionale”.
- “Responsabilizzazione e valorizzazione dei collaboratori tutti”, in vista di realizzare i valori di cui sopra e di sviluppare le competenze fondamentali occorrenti a mantenere l'impresa in un sentiero di successo duraturo.

I contenuti dei documenti in parola, tuttavia, per quanto ben studiati ed articolati, a ben poco servono se non rispecchiano il reale orientamento strategico di fondo della leadership aziendale e se non si traducono in meccanismi organizzativi atti a promuovere con efficacia la piena attuazione. In particolare, per quanto riguarda i codici etici, con riguardo a queste due variabili (qualità della

leadership e qualità del presidio organizzativo) possono verificarsi le seguenti situazioni (Figura 1):

- I valori dichiarati nel codice etico coincidono con quelli della leadership in carica ed il loro presidio organizzativo è efficace (quadro I).
- Il presidio organizzativo dei valori contenuti nel codice etico è efficace, ma la leadership aziendale in carica non si identifica più di tanto con gli stessi (quadro II).
- Il presidio organizzativo dei valori codificati è scarso o nullo, ma la leadership in carica crede in tali valori e si sente impegnata a farli entrare nella cultura aziendale (quadro III).
- Difettano sia la tensione etica della leadership aziendale sia il presidio organizzativo del codice: in quest'ultima ipotesi il codice etico risponde a esigenze di pura facciata (quadro IV).

<i>Identificazione della leadership aziendale con i valori del codice etico</i>	Elevata	I I valori del codice etico sono vivi e ben presidiati.	III Il codice etico è strumento di cambiamento efficace della cultura aziendale se si traggono le conseguenze sul piano dei necessari meccanismi organizzativi.
	Nulla o scarsa	II I valori del codice etico rischiano di appannarsi.	IV Il codice etico risponde a esigenze di pura facciata
	Efficace	<i>Presidio organizzativo dei valori del codice etico</i>	
			Scarso o nullo

**Figura 1** – *Una mappa per classificare le aziende che si sono dotate di un codice etico.*

I codici etici più estesi comprendono un'ampia varietà di argomenti, in quanto si rivolgono a tutti quei soggetti che costituiscono l'ambiente specifico nel quale l'impresa opera. Tali soggetti sono portatori di interessi, o stakeholders, vale a dire quegli individui, o gruppi, che si reputano in condizione di influire su alcuni aspetti del comportamento di un'azienda o, al contrario, di subire l'influenza della stessa. I più importanti portatori di interessi nei confronti di un'impresa sono di norma: i dipendenti, gli azionisti, i clienti, i fornitori, i concorrenti, i finanziatori, lo Stato e la comunità locale nella quale l'impresa è inserita, i partiti politici ed i pubblici ufficiali. Vi sono, ovviamente, altre categorie di soggetti che possono essere a vario titolo interessate nell'attività dell'impresa (associazioni territoriali e di categoria, enti pubblici e così via). Il loro influsso sull'impresa, tuttavia, non è, di norma, così rilevante da meritare specifica menzione nei codici etici.

Vediamo come si procede alla realizzazione di un codice etico.

Dopo che il vertice aziendale ha espresso la volontà di dotarsi di un codice etico, senza la quale sarebbe inefficace ogni tentativo di introdurre un documento di questo tipo, inizia la fase di elaborazione. Il compito di elaborare il codice di comportamento viene generalmente affidato ad un gruppo di senior manager coadiuvato, quando se ne ravvisi la necessità, da esperti esterni. Partecipano al processo di creazione anche i membri del consiglio d'amministrazione, esponenti di specifiche funzioni per redigere particolari sezioni e più raramente i dipendenti chiamati a segnalare situazioni critiche. Quando il processo di elaborazione ha avuto termine e che il codice così ottenuto ha ricevuto l'approvazione del vertice aziendale, inizia la fase di divulgazione ed una volta che i contenuti sono stati resi noti, si pone il problema della gestione (prevenzione, controllo dei comportamenti scorretti, individuazione delle infrazioni, assegnazione delle sanzioni e revisione); la gestione del codice etico viene generalmente inserita nelle normali procedure.<sup>57</sup>

#### **3.4.4) Aree di rilevanza etica per l'azienda**

Attuare scelte eticamente orientate comporta benefici effetti sulle prestazioni aziendali.

Il superamento della rigida visione stereotipa dell'amoralità del business, vede l'etica come un fondamentale orientamento strategico a lungo termine; essa può condurre a migliori prestazioni aziendali.

I problemi morali che riguardano lo sviluppo dell'azienda sono moltissimi; si va dall'ecologia alla trasparenza del bilancio d'esercizio, ai rapporti con il personale e, via via a tanti altri problemi di gestione che possono incidere sulle condizioni di raggiungimento degli equilibri economici, finanziari e patrimoniali.

Lo studio economico-aziendale dei problemi di etica riguarda quindi, sia la salvaguardia degli equilibri aziendali, sia ciò che costituisce un vincolo morale soggettivo all'azione dell'operatore economico.

L'etica dell'impresa può risultare un campo molto importante, sia per assicurare un equilibrato futuro al mondo delle imprese, sia per contribuire ad evitare che una caduta generale dei valori morali, possa spingere ad usare l'impresa contro l'uomo.

Inoltre, oggi, l'opinione pubblica si aspetta dall'azienda, comportamenti etici attivi; quindi, le strategie competitive aziendali, non possono non tener conto di ciò. Un'etica strategica fondata sull'eccellenza, potrebbe rivelarsi un'arma importante per l'immagine aziendale.

Le *“aree di rilevanza etica per l'azienda sono sempre più numerose”*: problema etico nel bilancio di esercizio; responsabilità e doveri etici, verso gli azionisti, verso i dipendenti, verso i consumatori e verso i vari tipi di interlocutori; rispetto dell'ambiente naturale; correttezza nelle pratiche degli affari; ecc...

- *Il problema etico nel bilancio d'esercizio.*

L'evoluzione della dottrina aziendale e della legislazione nei paesi più avanzati economicamente, tende sempre più a sottolineare, il diritto di tutti i terzi (attuali o potenziali) a disporre di un minimo comune periodico e neutrale di dati e

---

<sup>57</sup> AA.VV., *“I codici etici nella gestione aziendale. L'introduzione ed il funzionamento dei codici etici nelle imprese e nelle associazioni in Italia”*, Editore: Il Sole 24 Ore - Pirola S.p.A., Milano, 1996

informazioni di bilancio. Questo minimo informativo, deve fornire un quadro corretto e chiaro, di come l'azienda sta comportandosi nella sua attività continua di sopravvivenza e sviluppo.

Questo diritto diviene un principio etico, nella misura in cui si attribuisce ad ogni interlocutore, il diritto morale ad essere informato correttamente sugli andamenti aziendali.

Sorge però spontanea la domanda, se vale la pena occuparsi di etica del bilancio d'esercizio, quando esiste una stretta e diffusa regolamentazione in materia. La risposta a questa domanda, va in senso affermativo, perché il rispetto formale della legge, consente al valutatore spazi di libertà, in cui quest'ultimo potrebbe comportarsi in contrasto con l'etica.

L'uso poco trasparente della discrezionalità tecnica può generare nel medio-lungo termine effetti negativi: le politiche di bilancio portano infatti alla sfiducia a priori degli interlocutori ed alla conseguente riduzione dell'importanza del bilancio d'esercizio; la sfiducia nel bilancio d'esercizio mina del resto la credibilità dell'informazione contabile dell'intero sistema delle imprese, danneggiando anche quelle aziende che non hanno voluto abusare della discrezionalità tecnica.

- *Responsabilità e doveri etici verso i vari tipi di interlocutori.*

Le aziende hanno responsabilità e doveri etici verso gli azionisti e verso i vari tipi di interlocutori.

L'impresa deve cercare di soddisfare le esigenze di tutti i portatori d'interesse, e cioè dei dipendenti, lavoratori, azionisti, fornitori, clienti e consumatori, ed addirittura dell'ente pubblico locale, della società civile di riferimento. Vediamone alcuni.

Hanno responsabilità e doveri verso gli azionisti, perché si è di fronte alla gestione di soldi altrui.

Hanno responsabilità e doveri verso i dipendenti. In questo ambito si possono trovare questioni etiche su: assunzioni e licenziamenti, retribuzione, condizioni umane e materiali di lavoro, ecc... Sorgono problemi etici, ogni volta che si hanno eventuali discriminazioni, e quindi non si rispetta la pari opportunità,

sulla base di idee (moralì, religiose, politiche e sindacali), sulla base del sesso, sulla base dell'etnia, sulla base della salute, ecc.... La gestione delle aziende ricorre raramente a collaboratori totalmente omogenei, e questo fenomeno si accentua quando le differenze non sono semplicemente di età e personalità individuale, ma anche di sesso, etnia, razza, religione o legate alla presenza di handicap di vario genere. In questo caso l'azienda deve limitarsi a non praticare nessun tipo di discriminazione e garantire che tutti i collaboratori abbiano il medesimo trattamento e le identiche opportunità di carriera.

Hanno responsabilità e doveri verso i consumatori. Il consumatore nella teoria neoclassica è sovrano, cioè impone le sue scelte al venditore, tramite il mercato. Il problema etico del consumatore, può essere ricondotto sostanzialmente ad alcuni cardini fondamentali: sicurezza del prodotto e delle prestazioni, pubblicità menzognera, controllo del mercato da parte del produttore, ecc... Riguardo alla sicurezza del prodotto e delle prestazioni, l'intervento della legislazione può essere abbastanza esauriente e l'etica può esercitare soprattutto una funzione di miglioramento del costume e di supplenza della legge carente. Riguardo alla pubblicità menzognera, la nascita della pubblicità come mezzo d'informazione del potenziale consumatore e di promozione delle vendite, ha accentuato il problema etico del consumatore, essendo sorto il caso della possibile pubblicità menzogna. Tale fenomeno, se diffuso, può mettere in crisi la credibilità del venditore (trasformandolo in cialtrone), generando così pericolose conseguenze in termini di sfiducia nel mercato, perdita d'immagine anche degli imprenditori seri e violazione dei diritti etici del consumatore. Riguardo al controllo del mercato da parte del produttore, sul piano strettamente etico occorre prestare molta attenzione; condizionare il mercato attraverso una posizione dominante è antitetico, solo se si violano dei principi morali connessi ai diritti delle persone, incluso quello di non essere ingiustamente danneggiati dall'aspirante monopolista. Un'impresa che distrugge sul mercato la concorrenza, rispettando la legge ed usando metodi legali, non compie alcuna violazione etica.

- *Rispetto dell'ambiente naturale.*

Come abbiamo già detto, il danno all'ambiente può manifestarsi sotto vari aspetti (inquinamento dell'aria o dell'acqua, distruzione delle risorse ambientali e delle specie vegetali e animali, rovina del paesaggio) e presenta indubbiamente molti problemi etici.

L'azienda dovrebbe affrontare eticamente, il rapporto fra il conseguimento degli equilibri patrimoniali, economici e finanziari ed i problemi morali posti dall'ambiente.

Il diritto a produrre liberamente un bene, non dà automaticamente la facoltà di danneggiare i vicini: la questione è chiarissima in ambito privato, ma vi sono beni pubblici sui quali è spesso mancata un'azione di tutela, sia per incuria, sia per l'idea errata che alcuni beni pubblici (ad esempio aria ed acqua) sono gratuiti e quindi liberamente utilizzabili da tutti. In realtà non esistono più beni totalmente senza valore, anche perché il problema ambientale va proiettato sui diritti morali e giuridici delle future generazioni; pregiudicare la vita di quest'ultime è un crimine moralmente molto grave.

La crescita della sensibilità ambientale nel mondo, comporta comunque un particolare interesse strategico al comportamento etico da parte dell'azienda, anche in presenza di carenze legislative. Non solo il rischio di future sanzioni (o proibizioni di attività sporche, su cui si fonda irreversibilmente la sopravvivenza dell'azienda), ma anche il pericolo del discredito, rendono sicuramente indispensabile considerare le attese etiche sull'ambiente naturale.

Il problema ambientale sta diventando sempre di più, non solo un vincolo di natura etica assoluta, ma anche un'opportunità strategica.<sup>58</sup>

In questi ultimi anni l'accresciuta attenzione verso i problemi ambientali, ha modificato il comportamento delle imprese: da un atteggiamento passivo rivolto all'adeguamento a quanto previsto dalle norme ambientali, si è passato a considerare i fattori ambientali come una componente rilevante della strategia di sviluppo dell'impresa stessa.

Nasce quindi la convinzione che produzioni e prodotti puliti siano fattibili e possono dare vantaggi anche in termini di competitività sul mercato,

---

<sup>58</sup> Rusconi Gianfranco, *“Etica e impresa. Un'analisi economico aziendale.”*, Clueb Editore, Bologna, 1997



determinando l'integrazione degli obiettivi della protezione ambientale e della crescita industriale.<sup>59</sup>

Come abbiamo visto, le aree di rilevanza etica per l'azienda sono sempre più numerose, poiché, oggi, responsabilità sociale e etica, sono elementi costitutivi, fondativi, dell'essere e del fare dell'impresa; la dimensione etica, sociale, chiede di essere incorporata (non giustapposta) nella stessa strategia d'impresa

### **3.4.5) Conclusioni**

Il dibattito sulla natura della scienza economica e sui suoi rapporti con la morale affonda le proprie radici nella cultura illuministica del 1700; più precisamente risale agli albori della rivoluzione industriale, periodo in cui lo stesso Adam Smith, interprete del nuovo modo di produrre ed autore dell'opera "Ricerche sulla natura e le cause della ricchezza delle nazioni" (1776), aveva già fatto oggetto di propria riflessione i giudizi di valore o giudizi etici che devono presidiare all'agire umano nelle diverse situazioni. Oggetto della sua riflessione era: da un lato l'homo oeconomicus, caratterizzato da un modello di comportamento ispirato all'auto-interesse; dall'altro l'uomo etico, l'uomo prudente, animato da un sentimento che lo sospinge a varcare la soglia del proprio isolamento per incontrarsi con gli altri uomini. Smith parla frequentemente di un intelligente perseguimento dei propri interessi, che non si deve disgiungere dalla qualità della giustizia, dell'umanità, dello spirito pubblico, utili per la convivenza sociale e per la crescita economica.

Sono molteplici le ragioni che spiegano la fioritura o addirittura l'esplosione dell'etica economica e più precisamente della business ethics negli ultimi anni. Tra queste, c'è l'esigenza di assicurare una legittimazione sociale all'impresa o alla professione di imprenditore (tale legittimazione sociale negli ultimi tempi è stata messa in dubbio nell'opinione pubblica), e c'è la constatazione che si è abituati ancora a contrapporre anziché conciliare, sul piano pratico, gli interessi della collettività con quelli dell'impresa.

---

<sup>59</sup> Moro Beniamino, "Capitale naturale e ambiente", FrancoAngeli Editore, Milano, 1997

Problemi di business ethics che gravitano attorno al modo di organizzazione e strutturazione dell'impresa, sono per esempio, costituiti dal grado di priorità da assegnare al profitto o all'efficienza, dai criteri di distribuzione degli utili, dalla partecipazione alla gestione, dal modo di lavoro, dai licenziamenti nel caso di ristrutturazione, ma anche dal rapporto con le istituzioni sociali e politiche (tra l'altro il grave problema delle tangenti e della corruzione), ecc....

Qualsiasi fatto o comportamento di cui è interessata la vita di un'impresa, posto in essere dal suo management, dai suoi lavoratori dipendenti, dagli azionisti di controllo, dai vari interlocutori esterni, è suscettibile di valutazione etica.

Il ruolo dell'imprenditore è quello di diventare portatore anche di un compito etico.

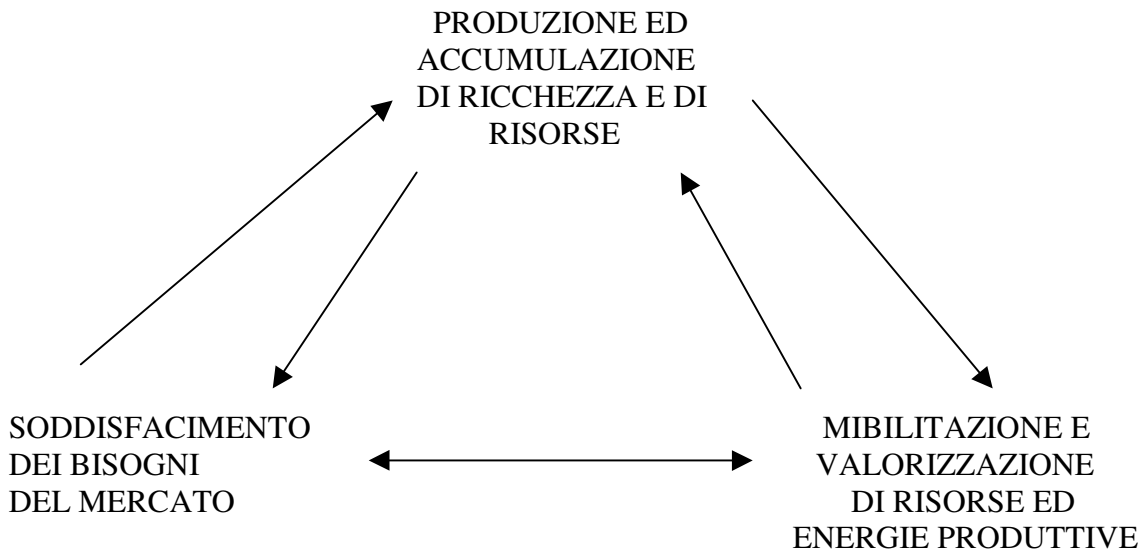
L'imprenditore deve vivere gli autentici valori d'impresa con gli altri attori chiave e con tutti i collaboratori; occorre rendere vivi i valori d'impresa nella vita quotidiana, nel fare impresa giorno per giorno, in modo che l'impresa si trasformi in una effettiva comunità di persone in grado di partecipare al progetto imprenditoriale e di arricchirlo, ai vari livelli della loro attività e nelle diverse aree funzionali.

E' necessario che gli imprenditori riflettano attentamente sull'aspetto etico della vita personale e dei propri collaboratori, ai vari livelli e nelle varie aree funzionali, ben consapevoli che la loro impresa non può vivere senza una coscienza morale.

I rapporti tra etica ed economia devono ricomporsi nella cultura dei soggetti.

L'idea di sviluppo dell'impresa, segna un cammino di avanzamento dell'impresa lungo tutte le dimensioni del suo complesso ruolo sociale, considerate unitariamente nei reciproci collegamenti funzionali: le risorse vengono mobilitate e valorizzate per soddisfare economicamente i bisogni del cliente e per produrre ed accumulare ricchezza (tangibile ed intangibile); ai bisogni dei clienti ci si applica per valorizzare e sviluppare le risorse di cui si dispone e per produrre ed accumulare ricchezza; la produzione e l'accumulazione di ricchezza vengono

perseguite per servire sempre meglio le attese di valorizzazione e di ricompensa delle risorse, mantenendo così l'impresa su un sentiero di sviluppo (Figura 2).<sup>60</sup>



*Figura 2 – Le dimensioni del complesso ruolo sociale dell'impresa nelle loro relazioni di reciproca funzionalità.*

Se l'indirizzo strategico di fondo è quello di avanzare, con continuità e senza cedimenti, su un sentiero così tracciato, tutti i nodi problematici, in cui le esigenze etico-sociali appaiono in conflitto con quelle economiche, a poco a poco si allentano fino a sciogliersi.

L'idea di sviluppo dell'impresa, infatti, è per sua natura un cammino di progresso in cui i sacrifici presenti sono destinati ad essere largamente ricompensati in futuro: se si comprimono utili a breve, lo si fa per aumentare la competitività, investire in quote di mercato, alimentare le competenze distintive dell'impresa o svilupparne di nuove, migliorare il rapporto con le realtà locali, accrescere le basi

<sup>60</sup> AA.VV., "Etica e impresa. Scelte economiche e crescita dell'uomo", Cedam Editore, Padova, 1989

di consenso di dati interlocutori sociali che sono o potrebbero diventare critici e via discorrendo. E tutto ciò in vista di successivi sviluppi.

Ma il significato etico, oltre che strategico, di un'idea di sviluppo dell'impresa, capace di coniugare sinergicamente bisogni di mercato, attese sociali ed esigenze di produzione e accumulazione di ricchezza, può essere meglio compreso considerando anche i requisiti cui devono rispondere i singoli elementi costitutivi, per potersi comporre armonicamente ad unità e diventare così un'unica cosa.

Anzitutto l'impresa non può applicarsi al soddisfacimento di qualsiasi tipo di bisogno di mercato; devono bensì restare fuori dal suo raggio d'azione due categorie di bisogni: quelli socialmente non legittimabili o moralmente inaccettabili.

In secondo luogo, gli esponenti della direzione aziendale non possono accogliere qualsiasi istanza venga loro rivolta dagli interlocutori sociali. Anzi devono proteggere l'impresa dalle istanze antiaziendali, da qualunque parte esse provengono, intendendo per richieste antiaziendali quelle lesive della vitalità aziendale e tali quindi da nuocere allo sviluppo duraturo dell'impresa, quando addirittura non lo compromettono. Le domande sociali alle quali invece un buon management pone grande attenzione, cercando di recepirle all'interno di un disegno imprenditoriale di largo respiro, sono quelle che vanno nel senso del rispetto e della valorizzazione delle risorse tutte utilizzate dall'impresa, siano esse risorse umane, risorse finanziarie, risorse naturali o di qualsiasi altro tipo.

Da ultimo, i valori economici della redditività, della efficienza, della produttività vanno saldamente collegati ai principi di rispetto della dignità umana e di sviluppo integrale dell'uomo. Questo significa, in concreto, rinunciare a cogliere qualsiasi opportunità di fare profitti che possa essere lesiva di tali valori.

In conclusione, la via appropriata di soluzione dei problemi morali che interpellano la coscienza di imprenditori, manager ed altri operatori del mondo produttivo, ci sembra quella segnata da un'idea di sviluppo dell'impresa da perseguire con continuità su lunghi archi di tempo, perché solo nel lungo periodo

diventa possibile coniugare sinergicamente esigenze che nel breve appaiono contrastanti.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> AA.VV., *“Etica e impresa. Scelte economiche e crescita dell’uomo”*, Cedam Editore, Padova, 1989

### **BIBLIOGRAFIA DEL CAPITOLO 3**

- AA.VV., *“I codici etici nella gestione aziendale. L’introduzione e il funzionamento dei codici etici nelle imprese e nelle associazioni in Italia”*, Il Sole 24 Ore Pirola S.p.A. Editore, Milano, 1996
- AA.VV., *“Etica e impresa. Scelte economiche e crescita dell’uomo”*, Cedam Editore, Padova, 1989
- AA.VV., *“Etica, finanza e valore d’impresa”*, Egea Editore, Milano, 2001
- Capriglione Francesco, *“Etica della finanza e finanza etica”*, Editori Laterza, Bari, 1997
- Caselli Lorenzo, *“Etica dell’impresa e nell’impresa”*, in *“Sinergie”*, 1998, Vol. n° 16, Fasc. n° 45, pag. 85-88
- Cattaneo Mario, *“Manuale di finanza aziendale”*, Il Mulino Editore, Bologna, 1999
- Guidi Carlo, *“I soldi hanno un’anima”*, in *“Investire”*, Dicembre 2003, Fasc. n° 12, pag. 32 – 39
- Moro Beniamino, *“Capitale naturale e ambiente”*, FrancoAngeli Editore, Milano, 1997
- Richard L. Daft., *“Organizzazione aziendale”*, Apogeo Editore , Milano, 2001
- Rusconi Gianfranco, *“Etica e impresa. Un’analisi economico aziendale”*, Clueb Editore, Bologna, 1997
- Santoprete Giancarlo e Tarabella Angela , *“Risorse naturali, attività antropiche e inquinamento dell’ambiente”*, Edizioni ETS
- Santoro Lezzi Cecilia, *“Ambiente. Nuova cultura, nuova economia”*, Patron Editore, Bologna, 1991

### **SITOGRAFIA DEL CAPITOLO 3**

- [“www.bancaetica.com”](http://www.bancaetica.com)



## CAPITOLO 4

### ECONOMIA DI COMUNIONE (EDC).

#### UNA CULTURA NUOVA

#### **4.1) ECONOMIA DI COMUNIONE: L'IDEA, LA STORIA E LA DIFFUSIONE**

Da secoli la vita economica ed i mercati sono stati mezzi di diffusione di civiltà, cultura ed incontro tra persone, e non si può negare che l'evento della globalizzazione ha indotto una crescita del benessere di molti paesi, un aumento della ricchezza mondiale ed una rapida diffusione di tecnologie e conoscenze, mentre molte situazioni di arretratezza sono legate al persistere di ostacoli allo sviluppo dovuti a regimi liberticidi e corrotti.

D'altra parte è altrettanto evidente che, nel modo in cui sta avvenendo, la globalizzazione comporta conseguenze inaccettabili, come la concentrazione del potere economico nelle mani di pochissime persone e società multinazionali.

Il risultato è una società in cui convivono ricchezze e povertà estreme, i cui si tengono in scarsa considerazione la salvaguardia dell'ambiente, un'equa attribuzione dei diritti di proprietà, le istituzioni di giustizia, ecc... In troppe parti del mondo si negano diritti umani più elementari, quali: il diritto alla vita e ad una vita dignitosa, alla salute, ad un minimo di istruzione ecc...

Sentiamo quindi l'urgenza di una più piena umanizzazione della cultura che oggi informa la globalizzazione e che sta dietro le scelte ei cittadini, il modo di operare delle imprese, l'azione amministrativa ed il disegno delle istituzioni. Una cultura che troppo spesso riduce i rapporti tra le persone unicamente ad uno scambio interessato, riduce le aspirazioni umane alla sola ricerca di un maggior reddito o di maggior consumi, riduce la società ad uno spazio anonimo in cui si tende all'affermazione individuale, nell'illusione, smentita dai fatti, di una pari



capacità di utilizzo, per i singoli e per i popoli, delle opportunità offerte dalla stessa globalizzazione.<sup>62</sup>

L'economia sta vivendo un momento forte, forse decisivo. A dircelo sono diverse cose: la crisi ambientale, la crescente povertà, il malessere che si respira nelle economie ad alto reddito e soprattutto le difficoltà che la teoria economica incontra nel tentativo di comprendere, e non solo descrivere, i comportamenti reali delle persone.

L' "***Economia di Comunione (EdC)***" è nata e si sta sviluppando proprio all'interno di questo contesto culturale e sociale.

L'EdC è sorta da una ispirazione originale di Chiara Lubich<sup>63</sup>, fondatrice del Movimento dei Focolari,<sup>64</sup> quando attraversando nel maggio del 1991 la città di San Paolo in Brasile, avvertì, con una particolare intensità, l'ingiustizia di un mondo dominato da una sbagliata distribuzione delle ricchezze; Chiara fu colpita dall'estrema miseria e dalle tante favelas che circondavano la città e, in modo particolare, dall'enorme contrasto tra le baracche (dove vivevano anche persone povere del suo movimento) e tanti lussuosi grattacieli.

Chiara avvertì l'urgenza di fare qualcosa di concreto e subito per queste persone: provvedere al cibo, ad un tetto, alle cure mediche, ad un posto di lavoro ecc....

Da quell'esperienza ebbe un'intuizione: dare vita ad imprese che, pur restando tali (e quindi efficienti e competitive), fossero però capaci di trasformare la loro vita economica in un luogo di solidarietà e condivisione. Da subito questo progetto, fu chiamato "Economia di Comunione". Ma come realizzarla in pratica? Producendo profitti, ma non allo scopo di arricchire imprenditori o azionisti, bensì per creare ricchezza da condividere, per generare profitti da mettere in comunione.

---

<sup>62</sup> "*Documento di Genova*", Periodico: Economia di Comunione. Una cultura nuova, , Città Nuova Editore, Roma, Ottobre 2001, Vol. N°14, pag.14-16

<sup>63</sup> "*Chiara Lubich*" nata a Trento nel 1920, è fondatrice e Presidente del Movimento dei Focolari; per la sua attività culturale e spirituale a favore del dialogo, la fraternità e l'unità fra razze, popoli, culture e religioni, ha ottenuto vari riconoscimenti in campo nazionale ed internazionale. Nel Giugno 2003 è stata nominata "Cavaliere di Gran Croce" dal Presidente della Repubblica Italiana.

<sup>64</sup> Il "*Movimento dei Focolari*" è nato a Trento nel 1943 e conta oggi circa 5 milioni di persone, sparse nel mondo, in 182 nazioni.

Sempre in quella primaria intuizione si delinearono subito i tre scopi attorno ai quali organizzare la comunione:

- 1) la crescita dell'impresa, che doveva svilupparsi e restare competitiva nei mercati;
- 2) la formazione culturale, perché senza una cultura nuova non si fa una nuova economia;
- 3) l'aiuto delle persone in necessità economica.

La pre-condizione dell'attività economica ed imprenditoriale doveva rimanere l'efficienza, cioè produrre utili; ma questi utili aziendali dovevano essere messi in comunione e destinati a tre scopi precisi:

- 1) per l'autofinanziamento dell'impresa;
- 2) per la formazione culturale, cioè per la diffusione della cosiddetta "cultura del dare";
- 3) per i poveri in contatto con il Movimento dei Focolari.

Quindi, un terzo degli utili rimaneva all'azienda (l'impresa deve svilupparsi e crescere, e per far questo ha bisogno, soprattutto in certe fasi di autofinanziamento e di investimenti), un terzo degli utili andava alla formazione culturale (questa si traduce in stampa, convegni, strutture, ecc...) ed un terzo degli utili andava ai poveri (questi erano primariamente i poveri in contatto con il Movimento dei Focolari).

"Un terzo, un terzo, un terzo", è stato slogan con cui sono partiti e con cui oggi vanno avanti.

Chiara lanciò la sua intuizione ad un convegno a San Paolo a cui parteciparono circa 400 persone. Ella rivolse il suo invito di comunione ad imprese, non ad enti di assistenza o a istituti filantropici, invitandole a divenire luogo e strumento di comunione.

L'adesione dei presenti fu immediata: tutti si erano sentiti coinvolti, scossi nel profondo, e si erano lanciati a dare il proprio contributo personale nelle maniere più diverse.

L'Economia di comunione superò ben presto i confini del Brasile, interessando anche imprenditori che pur essendo lontani, potevano condividere gli utili ed aiutare.

L'intuizione di allora è diventata realtà: molte aziende sono nate e non solo in Brasile, ma in molti paesi del mondo; imprese già esistenti hanno fatto proprio il progetto, modificando lo stile di gestione e la destinazione degli utili.

Oggi, le imprese che aderiscono all'EdC sono circa 800, non di grandi dimensioni ma molto vitali; non mancano comunque vere e proprie imprese industriali, alcune attività di tipo finanziario e cooperative con centinaia di soci. Sotto il profilo dei settori di attività: produzione di beni e servizi; uffici di consulenza contabile, informatica e manageriale; studi di progettazione; studi medici e legali; attività commerciali; attività agricole; ecc....

Interessante e significativo è poi l'impatto dell'EdC nell'ambiente culturale e accademico. Negli anni si sono infatti susseguiti studi (tra cui circa duecento tesi di laurea, nelle diverse discipline e in diversi paesi del mondo), convegni, seminari e pubblicazioni in diverse lingue.

Il progetto è studiato e conosciuto in tutto il mondo e, non sono pochi gli economisti che guardano con simpatia e speranza a quanto sta avvenendo nel laboratorio vivo rappresentato dall'EdC.<sup>65</sup>

Il Progetto EdC ha avuto in questi anni un eco immediato, non solo in America Latina, dove è stato lanciato, ma anche in tutti i continenti.

A tutt'oggi vi hanno aderito "797 imprese" di varie dimensioni:

- 269 in USA ed America Latina
- 469 in Europa (di cui 226 in Italia)
- 42 in Asia
- 9 in Africa
- 8 in Australia<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup> "Cos'è?", in "www.edc-online.org"

<sup>66</sup> "Cos'è?", in "www.edc-online.org"

## Tabella 1

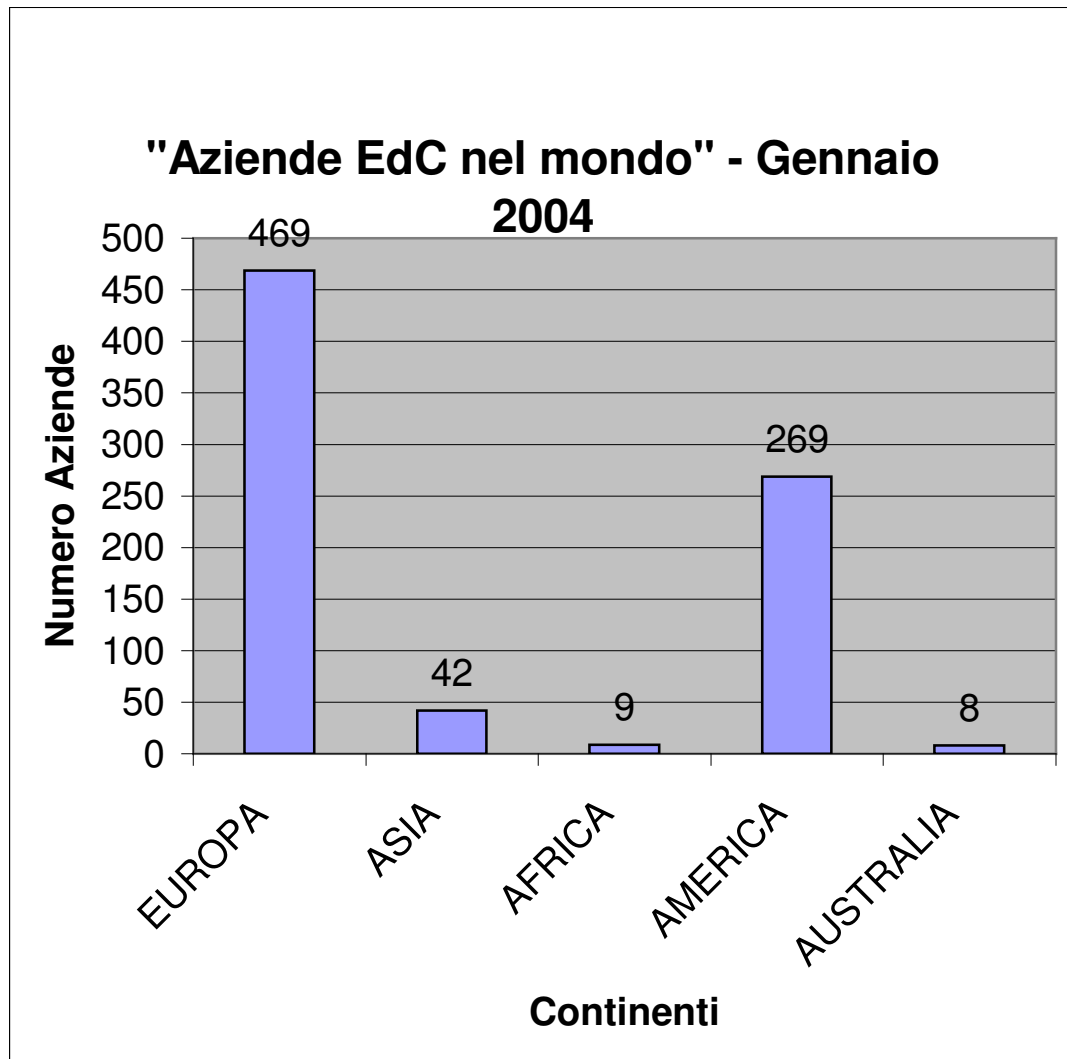
### *“Aziende EdC”* Dal 1992 al 2003

<u>ANNI</u>	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<u>CONTINENTI</u>												
<b>EUROPA</b>	132	161	208	336	430	448	477	478	469	481	486	469
<b>ASIA</b>	10	19	23	23	32	37	35	36	38	40	47	42
<b>AFRICA</b>		1	2	6	14	11	15	11	13	9	9	9
<b>AMERICA</b>	99	144	166	184	220	244	220	221	217	224	230	269
<b>AUSTRALIA</b>	1	3	3	5	7	7	7	15	15	15	6	8
<b><u>TOTALI</u></b>	<b>242</b>	<b>328</b>	<b>402</b>	<b>554</b>	<b>703</b>	<b>747</b>	<b>754</b>	<b>761</b>	<b>752</b>	<b>769</b>	<b>778</b>	<b>797</b>

*In Tabella 1, possiamo vedere l'evoluzione delle Aziende EdC nel mondo dal 1992 al 2003.*

## Grafico 1

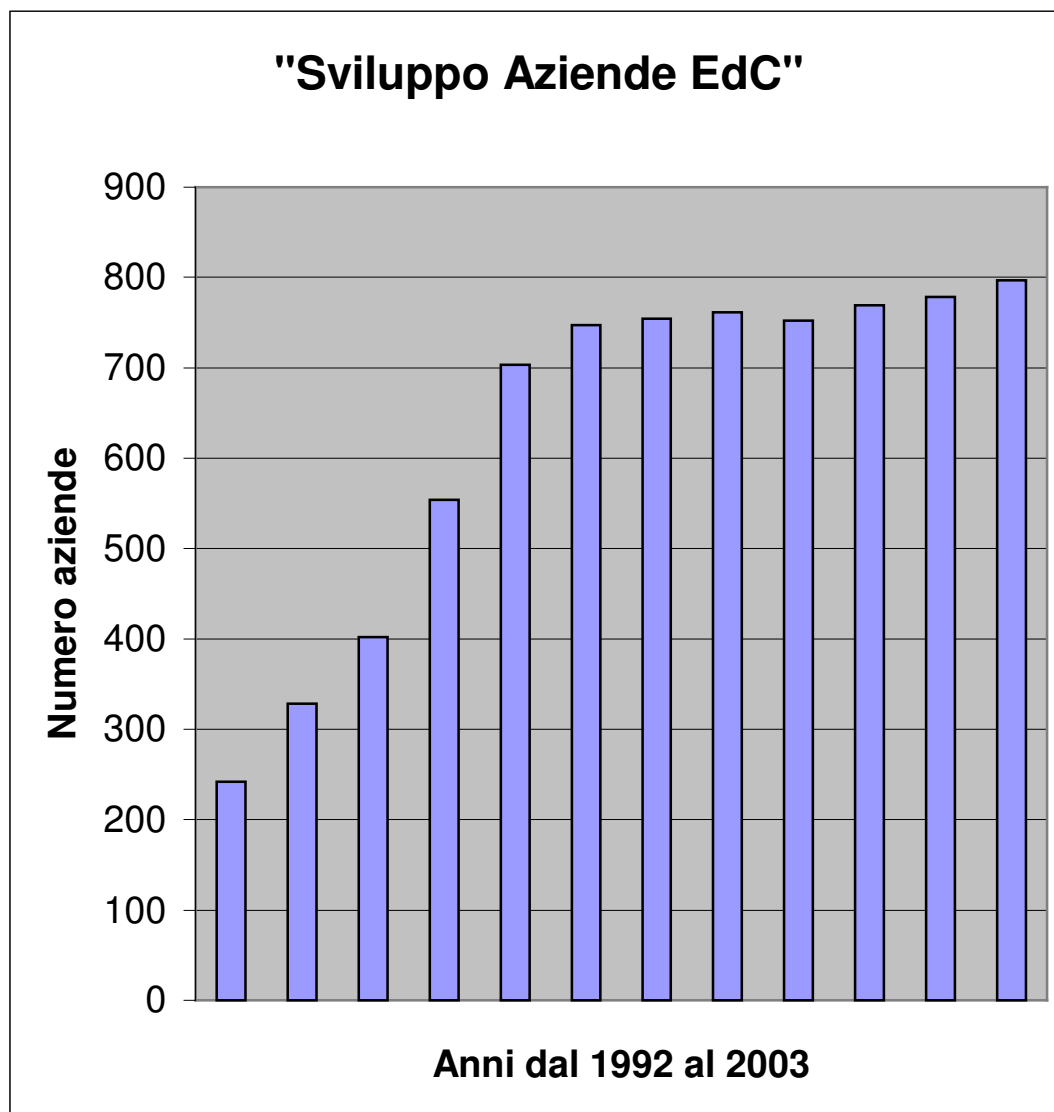
*“Aziende EdC nel mondo” – Gennaio 2004*



*Il Grafico 1 evidenzia le aziende EdC nel mondo a Gennaio 2004:  
469 in Europa, 42 in Asia, 9 in Africa, 269 in America ed 8 in Australia.*

## Grafico 2

### *“Sviluppo Aziende EdC”*



*Il Grafico 2 evidenzia lo sviluppo delle Aziende EdC dal 1992 al 2003.*

## 4.2) LINEE PER CONDURRE UN' IMPRESA DI ECONOMIA DI COMUNIONE

Alle origini del progetto economia di Comunione, nel 1991, l'orientamento strategico delle imprese, era esplicitato in un'unica dimensione: la destinazione degli utili aziendali per tre scopi (investimenti a sostegno dello sviluppo dell'azienda, aiuto ai poveri, sostegno di un progetto culturale il cui obiettivo è la diffusione della cosiddetta "cultura del dare").

Proprio per questa parsimonia di indicazioni iniziali, ed in virtù dei risultati delle prime sperimentazioni operative, già nel 1997, a conferma della necessità, avvertita da molti, di disporre di un orientamento strategico maggiormente articolato, il "*Bureau Internazionale di Economia e Lavoro*" (una delle strutture di supporto al progetto EdC) ha elaborato uno strumento operativo denominato "*Linee guida per condurre un' impresa di Economia di Comunione*" .

Si tratta del primo documento di riferimento per gli imprenditori che vogliono rileggere o impostare la propria attività, secondo i valori della EdC.

Pubblicato nel N°6 del notiziario EdC, "Economia di Comunione. Una Cultura Nuova"<sup>67</sup>, il documento è progressivamente diventato punto di riferimento per approfondimenti operativi e teorici ed è stato inserito negli statuti societari delle aziende i cui soci decidevano così certificare la loro scelta di campo.

Esso individua i seguenti sette aspetti della gestione aziendale per i quali l'adesione al progetto EdC, porta un contributo o richiede un'attenzione particolare:

- 1) Imprenditori, lavoratori ed impresa.
- 2) Rapporto con clienti, fornitori, società civile e soggetti esterni.
- 3) Etica.
- 4) Qualità della vita e della produzione.
- 5) Armonia nell'ambiente di lavoro.
- 6) Formazione ed istruzione.

---

<sup>67</sup> Periodico culturale quadrimestrale pubblicato per la prima volta all'inizio del 1994. Lo scopo del periodico è diffondere notizie sugli sviluppi dell'economia di Comunione nel mondo, le prime riflessioni teoriche ed i traguardi raggiunti dal progetto.

7) Comunicazione.<sup>68</sup>

#### **4.2.1) Documento: “Linee guida per condurre un’impresa di Economia di Comunione”**

Esse contengono un “preambolo”:

*L’Economia di Comunione intende favorire la concezione dell’agire economico quale impegno ideativo ed operativo non solo utilitaristico, ma teso alla promozione integrale e solidale dell’uomo e della società. Perciò, pur mirando nel quadro dell’economia di mercato, al giusto soddisfacimento di esigenze materiali proprie ed altrui, l’agire economico si inserisce in un quadro completo, indirizzando le proprie capacità al costante rispettare e valorizzare la dignità della persona, sia degli operatori interni delle aziende e delle reti di produzione e distribuzione dei beni, sia dei loro destinatari.*

*L’Economia di Comunione opera per stimolare il passaggio dell’economia e della società intera, dalla cultura dell’avere alla cultura del dare.*

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

Si affronta quindi l’aspetto direttamente economico e dell’organizzazione produttiva, rimanendo nell’ambito dell’economia di mercato, avendo caratteri professionali e orientata alla concretezza, delineando obiettivi che non si limitano al perseguimento di un utile monetario immediato:

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

Quindi un obiettivo dichiarato è la crescita dei posti di lavoro produttivi, ed un modo di operare ben definito:

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

---

<sup>68</sup> Bruni Luigino e Crivelli Luca, “Per una Economia di Comunione. Un approccio multidisciplinare.”,



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

Ed infine si riporta la novità della destinazione degli utili:

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

Qui si dice "con pari attenzione". La adesione a questo progetto è libera, e nessuno può sapere meglio dell'imprenditore che cosa significa il quel momento dare uguale importanza alla crescita dell'impresa, come alle necessità dei poveri ed alla diffusione di questa nuova cultura dell'amare tutti che fin'ora è stata considerata improponibile in economia, anche se così vicina alle più profonde esigenze dell'essere umano.

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

Viene quindi affrontata l'altra fondamentale novità: il "come" produrre, ed in particolare come rapportarsi con le persone all'esterno dell'azienda, iniziando da coloro che fruiranno dei suoi beni o servizi:

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

*I membri dell'impresa lavorano con professionalità per costruire e rafforzare buone e sincere relazioni con i clienti, i fornitori e la comunità, a cui sono orgogliosi di essere utili.*

Per i lavoratori risulta gratificante, sapere di lavorare con impegno in favore dei loro clienti, dei loro fornitori, della comunità, ecc....

Anche nelle aziende concorrenti operano persone che vanno ugualmente rispettate:

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

Si tratta di una svolta radicale nella visione dell'economia, non più vista come una lotta in cui sopravvivere prevalendo sull'altro, ma in un impegno per crescere insieme, che permette di considerare i concorrenti non più come nemici ma come gruppi di persone che hanno anche essi il diritto di operare con successo; questa diversa visione porta spesso a scoprire complementarità tra le offerte di beni e servizi della concorrenza ed a volte a farsi da parte nell'interesse del cliente.

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

Quest' ultima frase è il risultato dell'esperienza di questo nuovo modo di agire, anche ultimamente confermata da approfondimenti della teoria economica in merito alle motivazioni delle scelte economiche.

Quanto più un'azienda si dimostra davvero disinteressata ed attenta al cliente o al concorrente, tanto più cresce una attenzione e propensione positiva verso l'azienda, arrivando a risvolti addirittura sorprendenti, come nel caso di un Consorzio di cooperative del Nord Italia (il Consorzio Tassano), il quale applicando fino in fondo e senza calcolo questo suo disinteresse, è cresciuto in pochi anni da pochi membri ad una realtà che oggi da lavoro ad oltre mille persone.

### 3) Etica.

Passiamo adesso all'aspetto dell'etica aziendale. E' stato sperimentato, nelle aziende EdC, che molti lavoratori, in particolare i giovani, preferiscono rinunciare a stipendi più alti per rimanere in aziende di Economia di Comunione, in cui si sentono maggiormente realizzati come persona. Infatti si dice:

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

Ed anche:

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

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

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

Nelle nazioni, purtroppo sono molte, in cui la pratica della corruzione per l'acquisizione delle commesse è generalizzata, questo tipo di comportamento sa di utopia.

Si tratta di un percorso molto più arduo, proprio perché insolito, in particolare in quelle nazioni in cui lo stipendio medio è assolutamente insufficiente per mantenere un tenore di vita decente, in cui quindi la pratica delle entrate ufficiose è quasi istituzionalizzata.

Resistere alla tentazione di farsi agevolare ha aspetti positivi: nasce una grande considerazione nei confronti della serietà dell'azienda e si pongono le basi per rapporti di collaborazione duraturi, in cui proprio chi inizialmente è stato di ostacolo diventa poi segretamente amico.

#### 4) Qualità della vita e della produzione.

Anche se in modo diverso, tutti escono la mattina di casa per avviarsi al lavoro, e tutti sono contenti se incontrano persone amiche, se possono fare un lavoro utile, dall'imprenditore all'ultimo lavoratore. Tutti desiderano nel loro profondo tornare la sera a casa, consapevoli di non aver sprecato un giorno della propria vita. Tutto questo si può realizzare se è valido per tutti, cioè se l'azienda è una vera comunità.

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

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

Questo comporta una particolare attenzione anche al benessere fisico dei lavoratori:

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

Ma anche il benessere morale:

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

Come anche del benessere di chi fruirà dei prodotti aziendali:

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

Davanti agli sconvolgimenti che l'attività umana ha provocato sull'ambiente, le aziende EdC sviluppano una speciale sensibilità nei confronti dell'eco-sistema. Cercano, anche affrontando investimenti ad alto costo, di rispettare le leggi ambientali e di avere, anche al di là delle varie legislazioni, un atteggiamento di rispetto e di salvaguardia dell'ambiente in cui operano.

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

*Molto influirà in questo anche la cura dell'ambiente di lavoro e che esso permetta comunicazione tra le persone. Le linee in merito dicono:*

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

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

#### 6) Formazione ed istruzione.

*L'impresa favorisce tra i suoi membri l'instaurarsi di un'atmosfera di sostegno reciproco, di rispetto e fiducia, in cui sia naturale mettere liberamente a disposizione i propri talenti, idee e competenze, a vantaggio della crescita professionale dei colleghi e per il progresso dell'azienda.*

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

E' pratica delle aziende EdC, al momento della scelta del personale, di dare altrettanto peso alle capacità professionali specifiche richieste, come alla capacità della persona di rapportarsi con gli altri in modo non competitivo.

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

#### 7) Comunicazione.

Riporto a questo riguardo, l'esperienza di un imprenditore dell'EdC, Alberto Ferrucci, che si è trovato a gestire una grande azienda in crisi, in cui non aveva modo di gratificare il personale con maggiori stipendi. Chi aveva diretto prima di lui l'azienda, aveva mantenuto ben riservati i problemi e le opportunità dell'azienda; egli, invece, decise di fare l'opposto: prendeva ad informare periodicamente l'assemblea degli azionisti, ma anche quella dei 700 lavoratori. Egli sperimentò quanto fosse apprezzato da tutti questo essere tenuti informati del procedere dell'azienda e sperimentò come servisse per migliorare la creatività e la produttività, il mettere tutti in grado di comprendere a fondo tutti gli aspetti aziendali. Era risultato un passo fondamentale per l'uscita dell'azienda dalla crisi ed il suo ritorno al profitto.

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

Nelle aziende EdC, si verifica un aspetto assolutamente nuovo; esse sono spesso seguite con interesse da coloro che non sono soci o lavoratori, ma che ne

apprezzano la valenza sociale, e le aziende si devono dimostrare aperte anche ad essi.

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

Tale infatti diventa l'azienda: pur essendo proprietà di persone che vi rischiano i loro capitali, dato che agisce in modo positivo verso la comunità e l'ambiente, offre posti di lavoro ed utilizza il profitto per fini sociali, essa diventa in qualche modo un bene pubblico.

*Le imprese che aderiscono ad Economia di Comunione, nell'intento anche di sviluppare rapporti economici reciprocamente utili e produttivi, utilizzano i più moderni mezzi di comunicazione per collegarsi tra loro sia a livello locale che internazionale, rallegrandosi dei successi e facendo tesoro delle difficoltà o degli insuccessi delle altre, in uno spirito di reciproco sostegno e solidarietà.<sup>69</sup>*

#### **4.2.2) Un'analisi dettagliata delle “Linee guida per condurre un'impresa EdC”**

Nell'intento di valorizzare le innumerevoli sfaccettature con cui le linee guida sono state messe in atto ed esprimere tutte le forme di valore che le imprese EdC generano attorno a sé, possiamo dettagliare i costituenti di ogni punto, per arrivare a 13 categorie di analisi, secondo cui è possibile rileggere la vita delle aziende e catalogare i comportamenti attivati (Tabella 2).

**Tabella 2**

<i>Categorie di Aspetti</i>	<i>Descrizione nelle linee guida EdC</i>
1) <i>Creazione di posti di lavoro.</i>	Le imprese EdC: - prestano particolare attenzione

<sup>69</sup> Pelligra Vittorio e Ferrucci Antonella, “Economia di comunione. Una cultura nuova”, AIEC Editore, Quaderni di Economia di Comunione per uso interno

	alle iniziative che favoriscono la formazione di nuove attività e nuovi posti di lavoro.
2) <i>Coinvolgimento dei lavoratori.</i>	Le imprese EdC: <ul style="list-style-type: none"> <li>- formulano strategie, obiettivi e piani aziendali tenendo conto dei criteri tipici di una corretta gestione e coinvolgendo in questa attività gli operatori dell'impresa;</li> <li>- utilizzano al meglio i talenti di ciascun lavoratore;</li> <li>- adottano particolari misure di aiuto per coloro che attraversano momenti di bisogno.</li> </ul>
3) <i>Distribuzione degli utili.</i>	Le imprese EdC: <ul style="list-style-type: none"> <li>- destinano i profitti, con pari attenzione: per la crescita dell'impresa; per aiutare persone in difficoltà economica; per la diffusione di tale cultura.</li> </ul>
4) <i>Rapporto con i clienti.</i>	Le imprese EdC: <ul style="list-style-type: none"> <li>- lavorano con professionalità;</li> <li>- offrono beni e servizi utili e di qualità, a prezzi equi.</li> </ul>
5) <i>Rapporto con la società civile.</i>	Le imprese EdC: <ul style="list-style-type: none"> <li>- creano rapporti di stima e fiducia con i responsabili di aziende fornitrici o clienti o della pubblica amministrazione;</li> <li>- Si rapportano in modo leale con i concorrenti.</li> </ul>
6) <i>Etica verso l'esterno.</i>	Le imprese EdC: <ul style="list-style-type: none"> <li>- rispettano le leggi e adottano un comportamento eticamente corretto nei confronti delle autorità fiscali, degli organi di controllo, dei sindacati e degli organi istituzionali.</li> </ul>

7) <i>Etica verso l'interno.</i>	<p>Le imprese EdC:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vedono il lavoro come un mezzo di crescita interiore per tutti i suoi membri;</li> <li>- adottano un comportamento eticamente corretto nei confronti dei propri dipendenti dai quali si attende un pari comportamento.</li> </ul>
8) <i>Armonia nell'ambiente di lavoro.</i>	<p>Le imprese EdC:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mantengono i locali aziendali il più puliti, ordinati e gradevoli possibile, così che l'armonia ambientale metta a proprio agio datori di lavoro, lavoratori, fornitori e clienti.</li> </ul>
9) <i>Qualità della produzione.</i>	<p>Le imprese EdC:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- producono beni e servizi sicuri, prestando attenzione agli effetti sull'ambiente ed al risparmio di energia e risorse naturali con riferimento all'intero ciclo di vita del prodotto.</li> </ul>
10) <i>Salute e benessere dei lavoratori.</i>	<p>Le imprese EdC:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- si ritrovano regolarmente per verificare la qualità dei rapporti interpersonali;</li> <li>- prestano attenzione alla salute ed al benessere di ogni membro dell'impresa;</li> <li>- adottano condizioni di lavoro adeguate al tipo di attività.</li> </ul>
11) <i>Formazione ed aggiornamento.</i>	<p>Le imprese EdC:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- adottano criteri di programmazione dello sviluppo professionale;</li> <li>- forniscono opportunità di aggiornamento e di apprendimento continuo.</li> </ul>
12) <i>Comunicazione interna e esterna.</i>	<p>Le imprese EdC:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- creano il clima di comunicazione aperto e sincero;</li> <li>- utilizzano i più moderni mezzi di comunicazione per collegarsi tra loro sia a livello locale che</li> </ul>



	internazionale.
13) <i>Solidarietà tra imprenditori.</i>	Le imprese EdC: - mantengono fra di loro, a livello locale ed internazionale, sempre vivo uno spirito di reciproco sostegno e solidarietà.

Le linee guida sono state quindi scomposte nel modo seguente:

- 1) la missione chiave dell'impresa e dei suoi componenti (imprenditore e lavoratori) è stata focalizzata sullo sviluppo di nuovi posti di lavoro, nell'attenzione a far esprimere talenti, risorse e bisogni dei lavoratori, sino alla condivisione di criteri e scelte riguardanti la destinazione degli utili aziendali;
- 2) nell'ambito dei rapporti con l'esterno si è approfondito l'aspetto della professionalità e della qualità dei prodotti e servizi offerti ai clienti e lo stile di condotta improntato alla fiducia e alla lealtà nei confronti di concorrenti, fornitori, clienti e pubblica amministrazione;
- 3) l'aspetto dell'etica è stato analizzato sia rispetto all'esterno dell'azienda, nei confronti delle varie autorità e degli organi di controllo, così come nella gestione e nelle relazioni interne;
- 4) sotto il cappello di qualità della vita e della produzione si è posta attenzione al rispetto dell'ambiente nelle forme di tutela e salvaguardia dell'ecologia, così come alla sicurezza, alla salute ed al benessere psicofisico dei lavoratori;
- 5) l'idea di armonia nell'ambiente di lavoro ha stimolato la riflessione sull'organizzazione della logistica locale e sull'immagine aziendale;
- 6) nel campo della formazione si è messo l'accento sui percorsi ed i progetti professionali delle risorse umane e sulle diverse forme di apprendimento continuo;
- 7) infine, nel settore della comunicazione si è dedicata particolare attenzione sia ai processi di aperta informazione e di condivisione di eventi e

successi della vita aziendale (mediante il ricorso ai vari strumenti di comunicazione), sia ai momenti di sostegno reciproco tra le aziende del progetto, in modo particolare in situazioni di difficoltà nelle quali la solidarietà tra imprese è diventata una vera e concreta esperienza di comunione.<sup>70</sup>

#### **4.2.3) Campione di aziende che aderiscono al Progetto EdC e mettono in pratica le sue linee guida**

Prendendo un campione di aziende aderenti al Progetto EdC, la rilettura delle esperienze più significative di tali aziende, attraverso la lente delle 13 categorie definite in Tabella 1, ha reso possibile l'individuazione delle pratiche aziendali definite migliori, che in nazioni diverse, si sono rilevate particolarmente innovative ed hanno messo in risalto una dimensione specifica di creazione di valore (Tabella 3).

Per "Pratiche aziendali migliori", si intendono quelle soluzioni o quei comportamenti aziendali, che per il gruppo di aziende analizzate si è dimostrato di successo, nell'affrontare un tema o una problematica specifica della vita d'impresa o nel raggiungimento di un particolare obiettivo di valore.

**Tabella 3**

	<b>Categorie di aspetti</b>	<b>Impresa e Nazione</b>	<b>Settore</b>	<b>Pratiche aziendali migliori</b>
1	<i>Creazione di posti di lavoro</i>	<i>Argentina</i>	Meccanico	Ipotizzare una possibile riduzione del salario per tutti pur di permettere una nuova assunzione.
		<i>Italia</i>		Riduzione dei salari di tutti i

<sup>70</sup> Bruni Luigino e Crivelli Luca, "Per una Economia di Comunione. Un approccio multidisciplinare.", Città Nuova Editore, Roma, 2004

		Ridix  <i>Italia</i> Coop Tassano	Servizi	lavoratori, amministratori, dipendenti, per evitare il licenziamento di 3 persone.  Accettazione di commesse non particolarmente interessanti pur di dare nuove opportunità di lavoro a persone svantaggiate.
2	<i>Coinvolgimento dei lavoratori</i>	<i>Brasile</i> Grania Piu più  <i>Italia</i> Webert Tecnodoor <i>Brasile</i> Prodiat	Allevamento bestiame  Vari	Partecipazione dei dipendenti a tutta la vita d'impresa, dall'organizzazione agli utili, con l'assegnazione di piena autonomia gestionale del lavoro a ciascun dipendente.  Riunioni periodiche con il personale per la partecipazione e la condivisione di scelte, problemi, successi e proposte.
3	<i>Distribuzione degli utili</i>	<i>Italia</i> Varie imprese	Vari	Inserimento nello statuto e/o nei patti parasociali l'adesione al progetto e la distribuzione degli utili.
4	<i>Rapporto con i clienti</i>	<i>Argentina</i> La Bottega	Impresa di costruzione	Sopralluogo da parte della direzione nelle abitazioni costruite prima della consegna, per verificare la qualità del prodotto, mettendosi nei panni dell'acquirente.
5	<i>Rapporti con la società civile</i>	<i>Italia</i> Unilab	Servizi informatici	Redazione di un bilancio sociale annuale.
6	<i>Etica verso l'esterno</i>	<i>Tutti i paesi</i> Tutte le imprese  <i>Ungheria</i> Nova Rapid	Vari  Impresa di costruzione	Pagamento di tutte le tasse e rifiuto di evasione.  Rifiuto del pagamento di una tangente per acquisire un nuovo terreno edificabile.

7	<i>Etica verso l'interno</i>	<i>Filippine</i> Banco Kobaian  <i>Portogallo</i> Faria e Imaos	Banca  Stampi per scarpe	Prestiti a interessi bassi ai lavoratori in difficoltà.  Equità degli stipendi secondo ruolo, responsabilità ma anche disponibilità e necessità dei lavoratori.
8	<i>Qualità della produzione</i>	<i>Italia</i> Ova Abbo <i>Camerun</i> La spiga dorata	Alimentare	Produzione di alimenti naturali con materie prime di qualità, ottenute senza l'uso di additivi chimici.
9	<i>Salute e benessere dei lavoratori</i>	<i>Brasile</i> Fermaq  <i>Italia</i>	Fonderia  Servizi di pulizia	Assistenza medica al lavoratore ed alla famiglia.  Visite mediche periodiche a tutti i lavoratori.
10	<i>Armonia nell'ambiente di lavoro</i>	<i>Italia</i> Webert	Rubinetteria	Coinvolgimento di tutti i dipendenti nella definizione delle caratteristiche dell'ambiente di lavoro del nuovo stabilimento.
11	<i>Formazione ed aggiornamento</i>	<i>Italia</i> Coop Tassano Coop Primavera 83	Cooperativa di servizi	Piano di formazione per tutti i dipendenti.
12	<i>Comunicazione interna ed esterna</i>	<i>USA</i> Mundell & associates	Consulenza ambientale	Creazione punto di discussione e raccolta di opinioni su Internet.
13	<i>Solidarietà tra imprenditori</i>	<i>Paraguay</i> Balmaceda	Settore elettrico	Collaborazione con concorrente per integrare offerta ed acquisire nuovo lavoro.

Da questa ricerca, sono emerse esperienze stimolanti, che offrono occasioni di riflessione e di confronto, idee e azioni esemplari, per portare nella vita dell'azienda la cultura della comunione.

Nell'intento di ricapitolare i contenuti della tabella 3, possiamo segnalare le seguenti aree di risultato:

- iniziative le più diverse, per combattere la disoccupazione ed evitare di distruggere inutilmente posti di lavoro;
- modalità impensate per far sperimentare ai dipendenti l'appartenenza, anche materiale, all'impresa ed al progetto dell'EdC e per coinvolgere ciascuno nell'esperienza della solidarietà;
- originali modalità per soddisfare il cliente, mettendosi concretamente nei suoi panni;
- difficili, e talvolta eroiche, scelte di coerenza nei confronti di principi etici, di legalità e giustizia;
- innumerevoli strategie per conciliare l'attività produttiva con le esigenze di eco-compatibilità, sicurezza e salute, per dipendenti e clienti;
- variegata iniziative per la creazione di ambienti di lavoro armoniosi e a misura di lavoratori;
- molteplici offerte di formazione tecnico-professionale legate ai principi ispiratori del progetto;
- creazione di momenti di collaborazione tra imprese;
- varie le forme di informazione interna ed esterna, dal giornalino aziendale, agli incontri periodici, a forum su Internet.

Da questa ricerca, si può trarre la seguente conclusione:

ciò che maggiormente caratterizza l'appartenenza al progetto EdC, non sono tanto i comportamenti in sé, messi in atto all'interno delle singole imprese, quanto piuttosto il fatto che questi comportamenti scaturiscono dal fatto di orientare alla comunione l'attività d'impresa. Ecco allora che, vista l'innegabile compenetrazione di molti aspetti evidenziati dalle linee guida, il risultato finale può nascere anche da motivazioni originarie che non risiedono direttamente nell'aspetto specifico, ma in altri. Come dire, che l'orientamento strategico alla

comunione, porta ad una fenomenologia articolata e ricca di pratiche e risultati aziendali. E' forse questo l'elemento caratteristico del progetto: è innegabile, infatti, come molte delle singole pratiche analizzate siano riscontrabili anche in realtà imprenditoriali che con l'EdC possono avere molto o poco in comune.

Più specificatamente, nelle singole aziende EdC, ognuno dei punti delle linee guida, prende vita in modo correlato con gli altri e quasi interdipendente, perché unificato dalla motivazione che sostiene la scelta di aderire al progetto.

La ricerca evidenzia come l'identità del progetto economia di Comunione costituisca l'esito di un percorso di un insieme di scelte rinnovate e continuamente perfezionate; infatti, l'adesione al progetto EdC non è mai scontata, ma richiede di essere costantemente rinnovata.<sup>71</sup>

### **4.3) GLI UTILI DELLE IMPRESE EDC**

#### **4.3.1) La destinazione degli utili nelle società con fini di lucro**

In passato si riteneva che una società con fini di lucro non potesse perseguire finalità diverse da quelle dell'incremento patrimoniale proprio e dei soci, e le attività di beneficenza venivano riconosciute solo entro una soglia minima, coincidente per lo più con il 2% di deducibilità fiscale del reddito d'impresa dichiarato.

Adesso invece i giudici della cassazione, con la Sentenza 11/12/2000 N. 15599, sancendo la legittimità di una clausola statutaria che prevedeva la destinazione periodica di una quota di utili prodotti a scopo di beneficenza, hanno riconosciuto la compatibilità giuridica dello scopo lucrativo di un società (società semplice, società in nome collettivo, società in accomandita semplice, società per azioni, società in accomandita per azioni e società a responsabilità limitata) con la destinazione degli utili a finalità altruistiche.

---

<sup>71</sup> Bruni Luigino e Crivelli Luca, *“Per una Economia di Comunione. Un approccio multidisciplinare.”*, Città Nuova Editore, Roma, 2004

Secondo la Suprema Corte, infatti, nell'ordinamento giuridico non vi è alcun obbligo pregiudiziale in forza del quale gli utili realizzati devono essere versati necessariamente ai soci.

Occorre infatti distinguere la forma societaria cui l'operatore intende ricorrere per lo svolgimento della sua attività economica (società di persone, società di capitali, società mutualistiche o società consortili) dall'autonomia statutaria riconosciuta ai soci, i quali, dopo aver prescelto un determinato modello di società, possono dotarsi, nei limiti della legge, di uno statuto il più possibile adatto ai loro interessi ed anche ai loro ideali.

Rispettati le condizioni base di legge per il modello di società, i soci sono liberi di auto regolamentarsi nei limiti dell'articolo 1332 del codice civile in cui si legge: "le parti possono liberamente determinare il contenuto del contratto nei limiti imposti dalla legge". Questi limiti a ben vedere, sono quelli dell'ordine pubblico e del buon costume, nonché quello delle norme inderogabili di legge.

In aggiunta a quanto sostenuto dalla stessa Cassazione, è utile ricordare che gli atti di beneficenza a favore di soggetti che svolgono servizi di utilità sociale, non possono essere sempre qualificati per un imprenditore come un impoverimento per l'impresa, dal momento che rappresentano spesso un investimento nel capitale relazionale, creando il così detto valore aggiunto sociale per l'impresa.

Pertanto, accogliendo questa nuova teoria economica, si potrebbe certo sostenere che destinare gli utili di una società a finalità extrasociali potrebbe essere considerata una scelta economicamente sensata, nonché giuridicamente compatibile con lo scopo lucrativo di una società, in quanto diretta a potenziare la capacità dell'impresa di operare sul mercato.<sup>72</sup>

#### **4.3.2) La ripartizione degli utili nelle imprese EdC**

Ogni organizzazione economica ha come obiettivo di procurare un beneficio ad una particolare categoria di soggetti.

---

<sup>72</sup> Bassi Vincenzo e Pischetola Adriano, "La destinazione degli utili nelle società con fini di lucro", Periodico: Economia di comunione. Una cultura nuova, Città Nuova Editore, Roma, Ottobre 2003, Vol. N° 18, pag.13

Nel caso della tipica impresa a scopo di lucro (o for profit), essa cerca di realizzare le combinazioni di fattori produttivi e di prodotti più adatte a generare un eccesso di ricavi rispetto ai costi (o profitto), il più grande possibile, compatibilmente con tutti i vincoli in gioco, da destinare ai proprietari.

Come conseguenza della devoluzione del reddito d'impresa a questi ultimi, si può senz'altro dire che la fetta dei proprietari si accresce se il profitto è positivo, e viceversa si riduce se il profitto risulta negativo.

Le imprese EdC seguono la prassi delle imprese a scopo di lucro, salvo che, dopo aver chiuso il bilancio, i destinatari della distribuzione degli eventuali profitti non sono esclusivamente i proprietari, ma anche altre due categorie di destinatari.

L'Economia di Comunione è un progetto che coinvolge imprese di cinque continenti. I proprietari di aziende che liberamente aderiscono al progetto,, decidono di mettere in comunione i profitti dell'azienda secondo tre scopi e con pari attenzione:

- 1) Aiutare le persone in difficoltà, creando nuovi posti di lavoro e sovvenendo ai bisogni di prima necessità, iniziando da quanti condividono lo spirito che anima il progetto.
- 2) La formazione culturale, cioè per diffondere la “cultura del dare”.
- 3) Lo sviluppo dell'impresa, che deve restare efficiente pur se aperta al dono.

Non solo tutti gli utili sono donati e messi in comunione, ma oltre la parte destinata allo sviluppo dell'impresa, una parte è destinata alla formazione culturale ed una parte è destinata all'aiuto delle persone più povere.

Per quanto riguarda la parte reinvestita in azienda, cioè destinata allo sviluppo dell'impresa, essa ci dice che l'EdC è una proposta per l'attività economica nella sua normalità, che non si contrappone al mercato e all'efficienza, ma le richiama al loro dover essere.

Per quanto riguarda la parte destinata alla formazione culturale, si tratta della diffusione della cosiddetta “cultura del dare”; significa formare e formarsi in modo tale da interiorizzare comportamenti che si praticano non solo per i benefici che procurano, ma perché si attribuisce loro un valore intrinseco. Ho uno stile di vita aziendale che diventa cultura. Senza una cultura nuova, non si fa una



nuova economia. Cultura del dare non significa solo dare gli utili, ma anche amare tutti: amare i dipendenti, amare i fornitori, amare i clienti, amare i concorrenti, ecc....; a differenza dell'economia consumista basata su una cultura dell'avere, l'Economia di Comunione è l'economia del dare. I soggetti produttivi dell'EdC (imprenditori, lavoratori ed altre figure aziendali) sono ispirati a principi radicati in una cultura diversa da quella prevalente, oggi, nella pratica e nella teoria economica (cultura del dare, proprio in antitesi con la cultura dell'avere).

Per quanto riguarda la parte destinata all'aiuto delle persone povere, l'EdC considera i più poveri non come anonimi assistiti, ma come membri facenti parte della stessa comunità; sono poveri, quelli aiutati dall'EdC, che si trovano su un piano di pari dignità. L'EdC ha sempre sostenuto l'esigenza di aiutare i più poveri creando opportunità di vera crescita umana, non facendo beneficenza, ma puntando alla creazione di posti di lavoro, favorendo lo sviluppo in loco di attività produttive efficienti. Chi lavora per promuovere lo sviluppo di paesi più poveri, sa che molto facilmente può crearsi dipendenza in chi riceve gli aiuti, i quali, soprattutto se monetari, possono trasformarsi in una scorciatoia che non libera i beneficiari dalla trappola della povertà. Uno dei primi passi necessari ad innescare lo sviluppo economico, sta nell'aiutare piccole attività produttive a livello familiare, a trasformarsi in aziende, moltiplicando produzione e posti di lavoro: se si guadagna, si può comperare, se si compera, si produce di più, e si innesca la spirale positiva dello sviluppo. Non stupisce, quindi, di sapere che si sono verificati casi, in EdC, di imprenditori che qualche anno prima erano annoverati tra i destinatari degli aiuti. Nelle aziende EdC non c'è assistenzialismo ai poveri, ma c'è un reciprocità; prima o poi i poveri risponderanno.

La regola delle tre parti, dimostra che è possibile utilizzare il mercato non solo per produrre in modo efficiente ricchezza ma anche per ridistribuirla secondo un qualche canone di equità, in contraddizione con una visione dominante che separa nettamente la funzione distributiva, che dovrebbe essere realizzata dal mercato, dalla funzione redistribuiva, di competenza dello Stato.

La finalità redistribuiva implicita nella regola delle tre parti costituisce un obiettivo di fondo con cui confrontare giorno per giorno le scelte di gestione aziendale, da perseguire nel lungo periodo, pur conservando la flessibilità indispensabile alla permanenza sul mercato.

La destinazione di una quota di prodotto netto alle tre finalità di comunione, introduce a livello aziendale una redistribuzione dei redditi all'origine: in un'ottica di sussidiarietà il sistema di produzione, nei limiti della sua capacità, anticipa l'azione dello Stato nel perseguimento di finalità di ordine generale. Il sovrappiù che l'azienda, dopo aver retribuito in modo soddisfacente i fattori della produzione che ne costituiscono la struttura, destina alla condivisione, è indice della sua capacità di conciliare la permanenza sul mercato con un contributo intenzionale ad una migliore equità nella distribuzione delle risorse a livello sociale. Tuttavia questo non vuol dire che sia la sola redistribuzione del profitto a esprimere l'identità EdC dell'azienda: come visto, ciò avviene lungo tutto il processo di formazione e di distribuzione del reddito.

Il progetto EdC, se integralmente realizzato, coinvolgendo anche lo stile di conduzione aziendale, introduce considerazioni di giustizia nello stesso processo di creazione di nuova ricchezza e di distribuzione primaria dei redditi. Il tutto senza però rinunciare a competere con successo nel sistema economico globale.<sup>73</sup>

Nel Progetto di Economia di Comunione nella libertà, è previsto che tutte le società (per azioni, a responsabilità limitata, ecc....) si comportino secondo le disposizioni del codice civile, il quale prevede che gli utili al netto delle imposte possono, secondo la decisione dell'assemblea dei soci, o essere accantonati come riserva nelle casse della società, oppure distribuiti agli stessi. Toccherà quindi ai soci stessi, se vogliono partecipare al progetto EdC, convincere l'assemblea della società, perché deliberi di mantenere a riserva solo una parte degli utili e distribuisca il rimanente, i quali poi potranno disporne come credono.

---

<sup>73</sup> Bruni Luigino e Crivelli Luca, *“Per una Economia di Comunione. Un approccio multidisciplinare.”*, Città Nuova Editore, Roma, 2004

Nel caso in cui tutti i soci di una società aderiscono al progetto EdC, l'assemblea potrà anche decidere che una parte degli utili sia destinata direttamente ai fini EdC; negli altri casi toccherà direttamente a ciascun socio provvedere a versare gli utili ricevuti ad EdC, se, quando ed in che misura vorrà farlo.

Certo che se un'azienda dichiarasse nella sua pubblicità di essere un'azienda di EdC in modo da convincere i consumatori a preferire i suoi prodotti, e poi la maggioranza dei suoi soci non destinasse gli utili secondo il progetto, si sarebbe di fronte ad un comportamento scorretto e si dovrebbe invitare l'azienda ad evitare quel tipo di pubblicità.

Va inoltre chiarito che non è il versare gli utili la prova della piena appartenenza al progetto EdC; ad esso possono infatti appartenere anche aziende che per più anni non sono riuscite a condividere utili, non avendone prodotti, ma che hanno deciso di scegliere un diverso comportamento economico improntato alla comunione, in cui vengono valorizzati i rapporti all'interno e all'esterno dell'impresa: i fornitori, i clienti, la pubblica amministrazione, le aziende concorrenti, l'ambiente e le persone che sono nel bisogno della società in cui opera. Un tale comportamento viene chiesto ovviamente anche a tutte le aziende che versano i loro utili. Tale comportamento, un gruppo di imprenditori EdC ha provato a descriverlo, nelle "Linee per condurre un'impresa di EdC".

Trasformare un'azienda in questo senso sarà possibile solo se queste linee sono condivise da chi l'amministra; e questo sarà concretamente realizzabile se i soci che condividono il progetto, detengono la maggioranza di controllo della società, oppure riescono a convincere la maggioranza dei soci ad orientare la direzione aziendale in modo che accanto al "bilancio economico", essa tenga conto anche del "bilancio sociale" dell'impresa, focalizzandosi cioè anche sui risultati ottenuti nel modo di produrre che è specifico della adesione al progetto EdC.

Chi poi si ritrova ad essere socio di minoranza rispetto al capitale complessivo della stessa, come capita ai risparmiatori che hanno scelto di investire in società quotate in borsa, se anche non avrà i mezzi per influire sull'etica aziendale, potrà ugualmente versare gli utili percepiti ogni anno per fini di EdC.

Nel caso delle cooperative, in cui per legge l'utile si può distribuire solo in minima parte, l'assemblea dei soci può però deliberare donazioni per fini di mutualità che potendosi annoverare tra i costi risultano esenti da imposte.<sup>74</sup>

#### **4.4) L'ECONOMIA DI COMUNIONE: UN NUOVO MODO DI ESSERE AZIENDA TRA ETICA E GLOBALIZZAZIONE**

Uno dei fenomeni più rilevanti che stanno emergendo dal panorama sociale di questi ultimi anni, è la crescita del movimento dell'economia sociale o civile. Volontariato, non-profit, risparmio etico, commercio equo, banche del tempo, consumo critico e solidale, ecc..., sono esperienze nate da una società civile sempre più responsabile e matura, che giorno dopo giorno prende più coscienza del ruolo primario che le spetta per far sì che la vita economica sia a misura di persona e diventi un luogo pienamente umano ed umanizzante.

In questo contesto l'Economia di Comunione (EdC), un progetto economico che coinvolge centinaia di imprese, si presenta come un'iniziativa che ha preso sul serio questa sfida anche nella concretezza della vita economica. L'EdC, infatti, si presenta come una silenziosa, ma radicale, alternativa al modo convenzionale di intendere nell'impresa la proprietà privata ed il profitto. Le aziende collegate all'EdC sono imprese private a tutti gli effetti, pienamente inserite nel mercato, ma che mettono i profitti in comunione.

L'analisi del problema relativo al rapporto tra etica ed azienda sembra essere giunta ad una certa maturazione e, pur non proponendo una soluzione univoca, è in grado di portare le basi per affrontare i problemi successivi.

Le aziende EdC, essendo nate come for-profit, dimostrano qualche cosa di veramente rivoluzionario, ed estremamente attuale, perché portatrici di valori etici, che si misurano con il rispetto della persona e di tutto il suo essere; perché tali aziende hanno nel vettore di obiettivi di essere utili a situazioni di povertà

---

<sup>74</sup> Pelligra Vittorio e Ferrucci Antonella, "Economia di comunione. Una cultura nuova", AIEC Editore, Quaderni di Economia di Comunione per uso interno

vicine e lontane; soprattutto perché tra i membri dell'azienda si sviluppa una fiducia reciproca ed una coesione, che vanno ben al di là delle relazioni di cui oggi la dottrina si sta interessando.

Tale modello si presenta particolarmente interessante soprattutto in una prospettiva di globalizzazione e delle sfide che oggi si trova ad affrontare l'economia aziendale.

In questi anni di crisi economica e di incertezza diffusa legata ai conflitti militari in corso, agli scandali finanziari (Parmalat, Cirio, Enron, WorldCom, Argentina, sono la punta di un iceberg di proporzioni allarmanti) e all'acuirsi di vecchi e nuove povertà, nasce un rinnovato bisogno di comprendere la direzione, il senso ultimo del nostro agire economico. Quando la ricchezza si trasforma da mezzo a fine, diventano evidenti i sintomi di una grave degenerazione del modello di sviluppo.

Non è superfluo allora interrogarsi a fondo sulle radici, sulla logica e sulle prospettive di un sistema economico globalizzato, capace di produrre tanta ricchezza da risolvere potenzialmente ogni problema materiale per l'intera popolazione mondiale, ma, allo stesso tempo, totalmente incapace di determinare una redistribuzione giusta ed equa. Cosicché due terzi dell'umanità sono schiacciati dalla trappola della povertà che rende vano ogni tentativo di affrancamento e affievolisce la speranza. Fino al paradosso per cui nel Sud del mondo si muore per carenza di cibo, e nel Nord ricco si muore per le malattie legate all'eccesso.<sup>75</sup>

La globalizzazione è un fenomeno che va oltre i confini dell'economia, ma certamente da essa trae origine ed impulso. E dell'economia il cuore è certamente l'impresa.

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

---

<sup>75</sup> Pelligra Vittorio, "Orizzonti larghi", Periodico: Città nuova, Città Nuova Editore, Roma, 25 Ottobre 2004, Vol. n°20

parola può innescare meccanismi positivi, come l'ampliamento dei mercati di approvvigionamento e di sbocco, che è utile per favorire lo sviluppo dei Paesi con maggiori difficoltà economiche e sociali. Tale processo, però, può anche comportare notevoli problemi, incrementando il divario tra i paesi ricchi ed i paesi poveri, se il percorso decisionale delle multinazionali è esclusivamente economico, come accade nel caso in cui chiude uno stabilimento in uno stato procurando disoccupazione per aprirne uno nuovo in un altro dove si ha maggiore convenienza economica a produrre gli stessi beni.

La globalizzazione proietta le aziende in un mercato più ampio, intensificando, da questo punto di vista, i rapporti concorrenziali tra le stesse. Allo stesso tempo, si rischia il consolidamento a livello internazionale di aziende che vantano già una posizione di leadership a livello locale, mentre le aziende che hanno maggiori difficoltà ad imporsi come leader, sono costrette a soccombere, o comunque sono spesso succubi degli orientamenti espressi dalle multinazionali.

Il problema della carenza di attenzione alle problematiche sociali da parte delle aziende, diventa attualmente un solco più profondo, che mette il dito su una piaga che riguarda la carenza di eticità presente nelle aziende. Ad esempio, se consideriamo, come i membri interni dell'azienda si trovano nel loro ambiente di lavoro, ci rendiamo conto che, nella maggioranza dei casi, esprimono un livello di motivazione piuttosto limitato; emerge, inoltre, uno scontento di fondo accompagnato dal desiderio di voler essere maggiormente coinvolti nella gestione dell'azienda come persone e quindi portatori di interessi, che vanno al di là della semplice remunerazione economica; la persona inserita in azienda si sente considerata come un numero.

Il mercato dei capitali, inoltre, sembra porre una crescente attenzione agli aspetti ed ai comportamenti etici, che sono tornati prepotentemente alla ribalta dopo i vari scandali statunitensi sulle false comunicazioni sociali effettuate tramite i bilanci d'esercizio, che hanno formato oggetto di discussione degli articoli di quotidiani economici e non.

Dall'altro si sta sempre più diffondendo l'attenzione verso forme d'investimento, che richiedono il rispetto di determinati vincoli di eticità, attraverso indicatori di

valutazione etica dei panieri di titoli, che formano oggetto di fondi comuni di investimento.

Queste sono alcune minacce nell'era globale.

In questo contesto, adottare un comportamento che si prenda cura anche degli aspetti etici e sociali, può essere fonte di costi economici senza che l'impresa ne abbia un beneficio immediato. Tuttavia un comportamento etico per le imprese può essere, oltre che un vincolo, un formidabile volano di sviluppo.

Ad esempio la scelta di produrre nel rispetto della dignità dei dipendenti migliora il coinvolgimento dei dipendenti stessi e la reputazione dell'impresa nel mercato. Se l'azienda ha successo, il suo modo di operare fa tendenza e si innesca un effetto imitazione che coinvolge fornitori e concorrenti. Imprese così impostate possono, con trasparenza, comunicare impegni e risultati soci-ambientali ai clienti facendoli partecipi dello stile di conduzione dell'impresa. Le istituzioni locali prima, e quelle a livello superiore poi, non potranno che sostenere, una volta che ne vengono a conoscenza, queste pratiche aziendali. Si innesta così, un meccanismo che si autoalimenta e con il tempo alimenta la nascita di buone prassi ovvero di linee guida gestionali che dimostrano la sostenibilità di modelli di gestione innovativi in campo socio-ambientale. Questo meccanismo orienta il fenomeno della globalizzazione su un percorso più rispettoso delle esigenze di tutti.<sup>76</sup>

Oggi si stanno confrontando, ed in certi casi scontrando, due visioni nel concepire quale debba essere il rapporto tra la sfera economica (mercato) e la sfera sociale (solidarietà). Da una parte, abbiamo coloro che vedono nell'estensione dei mercati e della logica dell'efficienza la soluzione a tutti i mali sociali; dall'altra parte abbiamo chi invece vede l'avanzare dei mercati come una desertificazione della società, e quindi li combatte e si protegge. Le due visioni alternative possono essere sintetizzate come segue:

---

<sup>76</sup> Pelligra Vittorio e Ferrucci Antonella, "*Economia di comunione. Una cultura nuova*", AIEC Editore, Quaderni di Economia di Comunione per uso interno

- L'impresa è considerata "A-Sociale": in questo modello, che si rifà ad alcune tradizioni dell'ideologia liberale, il sociale è distinto dalla meccanica del mercato, che si presenta come un meccanismo eticamente e socialmente neutrale. Al mercato è richiesta l'efficienza e quindi la creazione di ricchezza; la solidarietà, invece, inizia laddove finisce il mercato.
- L'impresa è considerata "Anti-Sociale": in questo modello, che ha tra i suoi teorici classici autori come Marx, si caratterizza invece per concepire il mercato come luogo dello sfruttamento e della sopraffazione del debole sul forte. Da qui la loro reazione di proteggere la società dal mercato e dalle imprese, affermando che, i rapporti veramente umani sono distrutti dall'avanzare dei mercati.

L'esperienza e l'elaborazione culturale dell'EdC si presenta invece come qualcosa di diverso rispetto alle visioni dominanti oggi. Infatti l'EdC propone di vivere l'esperienza della comunione all'interno di una normale vita economica.

La proposta dell'EdC è dunque quella di un'economia a più dimensioni: certo l'efficienza ha il suo posto, ma essa è solo una dimensione che queste imprese vivono.

In mercati globalizzati la logica dei due tempi (prima le imprese producono, e poi lo stato si occupa del sociale), su cui è organizzato il rapporto tra economia e società, non funziona più. All'impresa è chiesto di diventare sociale nella normalità delle sua attività economica. In tanti oggi avvertono questa esigenza, e si inizia a parlare di responsabilità sociale dell'impresa e di bilancio sociale.<sup>77</sup>

(Apriamo una piccola parentesi su cos'è il bilancio sociale. Con la locuzione bilancio sociale si è soliti fare riferimento ad un documento che esprime la valutazione complessiva delle relazioni di scambio che l'azienda ha con la comunità in cui è inserita. L'obiettivo del bilancio sociale deve essere quello di rappresentare e di comunicare all'esterno l'insieme di relazioni ed il contributo che l'azienda apporta al tessuto sociale in cui è inserita. Esso è quindi allo stesso

---

<sup>77</sup> Bruni Luigino, "EdC e globalizzazione", Periodico: Economia di Comunità. Una cultura nuova, Città Nuova Editore, Roma, Dicembre 2002, Vol. N° 17, pag.21



tempo, sia uno strumento di rendicontazione del contributo economico dell'azienda al benessere della società, sia uno strumento di comunicazione e di informazione sulle strategie, sulle politiche e sulle azioni concrete che l'azienda compie nell'ambito sociale in cui è inserita.<sup>78</sup> Allora il valore aggiunto che le organizzazioni apportano ai clienti, ai collaboratori, all'economia, alla cultura e, in genere, al sociale, sono esprimibili nel bilancio sociale. Tale documento si affianca al bilancio tradizionale certificato in quanto, se quest'ultimo esprime la sintesi dei risultati tra l'organizzazione e gli azionisti, il bilancio sociale propone il valore aggiunto creato nei confronti delle altre categorie con cui l'organizzazione interagisce: i clienti, i collaboratori, il territorio, lo stato, le economie locali, ecc... Nel bilancio sociale viene strutturato e quantificato il valore aggiunto fornito al sistema sociale, proponendo ai lettori un'informazione critica e complementare a quelle proposte nei bilanci tradizionali certificati. Esso consente infatti di: comunicare il proprio contributo allo sviluppo sociale in modo strutturato ed oggettivo; migliorare il consenso e la legittimazione sociale in stretta correlazione con i risultati conseguiti; diffondere un'immagine di alto valore attraverso l'evidenza di risultati concreti, misurabili e comparabili.)<sup>79</sup>

Cerchiamo ora di evidenziare, quali sono le risposte che le aziende EdC sono in grado di fornire, nella loro più che decennale esperienza.

#### **4.4.1) Il nuovo delle imprese EdC**

L'EdC si rivolge normalmente a imprese commerciali, che, nella classificazione usuale, sono chiamate "for-profit", poiché la loro forma giuridica è stata pensata per l'appropriazione privata dei profitti d'impresa. Sono cioè poche, anche se significative, le esperienze non-profit che aderiscono al progetto (tra cui il Consorzio Tassano di Sestri Levante, GE). La stessa Chiara Lubich, nel lanciare il progetto nel 1991, non ha proposto (come forse sarebbe stato più naturale

---

<sup>78</sup> Rebecca Giuseppe e Giuliano Borriero, "*Bilancio sociale*", Periodico: Contabilità, finanza e controllo, 2003, Fasc. N° 4, pag.368-376

<sup>79</sup> Torresan Pietro, "*Il bilancio è sociale*", Periodico: Banche e banchieri, 1996, Vol. N° 23, Fasc. N° 4, pag. 449-450

attendarsi) la nascita di fondazioni, di organizzazioni caritative o assistenziali; ha invece parlato da subito di imprese, uno strumento insolito per la solidarietà.

La comunione si manifesta nella concreta realtà di un'impresa senza dar luogo, almeno per ora, ad una forma giuridica diversa da quelle già esistenti (società di capitali, di persone, ditte individuali, cooperative, ecc...); la comunione penetra le normali organizzazioni economiche e vi s'impianta dal di dentro.

Affermando ciò, non si intende certo escludere che in futuro il progetto EdC possa generare forme aziendali diverse da quelle attualmente esistenti.

Qualcosa di nuovo sta di fatto già avvenendo con i "Poli Industriali" che sono sorti accanto alle cittadelle del Movimento dei Focolari. Ne esistono in Brasile, in Argentina, e la creazione di quello italiano, vicino a Firenze, è in una fase avanzata. I poli si stanno configurando come una forma produttiva originale ed importante: radunando in un luogo più aziende, fanno sì che si veda un modello economico concreto e danno in questo modo visibilità all'intero progetto; questi inoltre costituiscono un punto di riferimento per tutte le aziende EdC di una nazione o di una regione (gli imprenditori, infatti, devono essere tutti legati; essi interagiscono tra loro, si consigliano nelle difficoltà, si consolano, si aiutano economicamente ed anche con le idee).

Gli imprenditori che hanno aderito all'Economia di Comunione ben presto si sono resi conto che l'aspetto che sembrava essere il più importante, cioè la decisione di condividere gli utili per i fini del Progetto, era solo il primo passo, la punta dell'iceberg, di un modo completamente nuovo di vivere l'economia secondo una norma semplicissima: "*amare tutti*".

Quindi, rivedere in questa luce, tutti i rapporti in azienda: con i lavoratori, i fornitori, i clienti, i concorrenti, le pubbliche istituzioni, la società civile e l'umanità intera.

Al cuore del progetto EdC stanno dei soggetti imprenditoriali che decidono liberamente di destinare, sottraendoli all'impresa, parte dei loro utili a finalità, potremmo dire pro-sociali, che non avranno un ritorno né immediato, né diretto per l'impresa stessa. Tale scelta si accompagna generalmente ad uno stile di

gestione aziendale improntato al rispetto dell'ambiente naturale, dei lavoratori, dei fornitori, dei concorrenti, ecc....

L'Economia di Comunione è un agire economico che, pur attuandosi all'interno del sistema economico, va in direzione opposta ai criteri fondamentali dell'economia. Gli imprenditori aderenti all'EdC attuano una nuova linea di conduzione dell'impresa, che: richiede di porre al centro l'uomo ed i rapporti interpersonali; domanda la valorizzazione dei dipendenti attraverso il loro coinvolgimento nella gestione; richiede il rispetto dell'etica nei rapporti con i clienti, i fornitori, la pubblica amministrazione; domanda la legalità; riserva attenzione all'ambiente di lavoro ed al rispetto della natura.

Le aziende aderenti al progetto EdC coniugano l'amare tutti, sotto i vari aspetti dell'agire dell'impresa e dell'organizzazione del lavoro, nei rapporti con i clienti, fornitori e concorrenti, nel definire l'etica del comportamento nei confronti della pubblica amministrazione, nel curare l'armonia nei rapporti nella comunità aziendale, la salute dei lavoratori, la salubrità dell'ambiente del lavoro, l'arricchimento professionale di ciascuno e la comunicazione aziendale.

Nascevano così nel 1997 "le linee per condurre un'impresa EdC", nelle quali non si definiva solo la destinazione degli utili, ma anche come concepire e curare il lavoro, i rapporti commerciali, l'etica aziendale, i rapporti interni, la salute dei lavoratori, l'ambiente di lavoro, la formazione del personale, al circolazione dell'informazione.

Tutti ambiti che nelle aziende sono di solito presi in considerazione solo nell'ottica di massimizzare il profitto; il nuovo delle aziende EdC, è che essi vengono tutti ugualmente in rilievo a servizio della persona umana ed al servizio l'uno dell'altro (anche quindi a servizio, ma non solo, del risultato economico).

Le sfera economica ha sempre rappresentato nella storia dell'uomo, il luogo in cui si sono venute via via affinando le tecniche necessarie ad un particolare scopo, e cioè, il raggiungimento di un benessere sempre maggiore. Con il trascorrere dei secoli e con l'avvento dell'economia di stampo capitalistico i mezzi di produzione, i sistemi di trasporto e di distribuzione, sono diventati sempre più efficaci, aumentando in questo modo la ricchezza complessivamente

disponibile. La produzione di ricchezza per il raggiungimento di un più generale benessere materiale, è diventata essa stessa la finalità ultima della vita economica. L'economia capitalistica ha creato i presupposti per una crescita economica senza precedenti nella storia dell'umanità, una strada che è stata percorsa con entusiasmo, ma forse oltre un confine necessario. Le indagini statistiche condotte sul tema, mettono in evidenza che la ricchezza si comporta come una variabile soglia, oltre un certo livello, cioè, all'aumentare della ricchezza disponibile, la felicità dei soggetti non aumenta, anzi, spesso diminuisce. In questo contesto si inserisce con tutta una carica di novità l'Economia di Comunione. Essa non rappresenta solo, come superficialmente si potrebbe intendere, un modo per dividere gli utili aziendali, e neanche solo una prassi per la gestione dei rapporti con i dipendenti, i clienti ed i fornitori. Essa trova la sua origine in una esigenza più profonda, quella di ridare un ordine ed un senso all'intera vita dell'uomo, riorientando in questo senso, anche l'attività economica verso un fine che non sia quello del mero profitto.

L'EdC muove una critica al modo ordinario di intendere, oggi, l'economia di mercato; da essa, infatti, emerge la proposta di un'attività economica a più dimensioni, dove l'efficienza ha il suo posto, ma deve essere solo una dimensione della vita di queste imprese. Accanto all'efficienza, esse immettono dentro l'attività economica altre dimensioni.<sup>80</sup>

Quando furono stese le "linee per condurre un'impresa EdC", la vita delle imprese venne riassunta sotto sette diversi aspetti: il lavoro, il bilancio societario e la destinazione degli utili; i rapporti commerciali; l'etica aziendale ed i rapporti con le istituzioni; i rapporti all'interno dell'azienda e la salute dei lavoratori; l'ambiente di lavoro ed i rapporti sociali; la formazione culturale e professionale; la circolazione d'informazioni.

Nella visione tradizionale dell'azienda il primo di questi aspetti, quello economico finanziario, è quello a cui tutti gli altri sono soggetti. Tutti gli altri

---

<sup>80</sup> Pelligra Vittorio e Ferrucci Antonella, "*Economia di comunione. Una cultura nuova*", AIEC Editore, Quaderni di Economia di Comunione per uso interno

aspetti sono visti in funzione del primo: è per esso che si fanno le operazioni di marketing, è per esso che occorre dare una buona immagine aziendale e quindi curare la comunicazione, ecc... Il primo aspetto è dunque il fine, tutti gli altri mezzi, strumenti per raggiungere quel fine.

Ma se l'azienda è comunione, allora tutti gli altri aspetti hanno un valore in sé, tutti sono co-essenziali, e per questo loro valore intrinseco essi vengono curati e non strumentalizzati; sarà poi anche logico che essi influiscano positivamente l'uno sull'altro, quindi anche sul risultato economico. Il principio fondativo non è più quindi quello gerarchico, non solo tra funzioni ma tra dimensioni della vita aziendale, ma piuttosto quello della reciprocità tra tutte le persone coinvolte, e tra tutte le dimensioni della vita intra ed extra-aziendale.

Le aziende EdC sono interessate al bene comune, il quale è il bene di tutti, e non solo delle persone in qualche modo interessate all'azienda (stakeholders). Per il bene comune ogni azienda deve fare la propria parte. E' un'ottica, quella delle aziende EdC, dove la crescita aziendale non significa necessariamente un aumento della produzione e dei profitti, ma è anche una crescita della ricchezza effettiva delle persone, del loro star bene.

Riguardo agli obiettivi economici e dell'organizzazione produttiva, nelle aziende EdC, il fine aziendale non si limita solo al perseguimento dell'utile monetario, ma anche alla crescita dei posti di lavoro produttivi, ponendo al centro la persona umana e non il capitale. Definiscono inoltre la novità, che gli utili sono destinati con pari attenzione per la crescita dell'impresa, per persone in difficoltà economica, iniziando da chi condivide la scelta della cultura del dare, e per la diffusione di tale cultura; una destinazione precisa ed allo stesso tempo pienamente libera.

Riguardo ai rapporti con gli interlocutori dell'azienda, quanto più un'azienda si dimostra attenta al cliente, al fornitore, al concorrente, ecc..., tanto più cresce in questi una propensione positiva verso di essa, con risvolti positivi e potenzialità di sviluppo addirittura sorprendenti. Ad esempio nel rapporto con i concorrenti, nelle aziende EdC, si delinea un'economia non più vista come una lotta per prevalere, ma come un comune impegno per crescere insieme; in concorrenti non

sono più nemici, ma persone che hanno anch'esse il diritto di operare con successo; guardando così al concorrenza, si possono scoprire complementarità capaci di ridurre i costi di produzione di entrambe le parti, ed a volte si arriva a capire chi in talune occasioni, conviene farsi da parte.

Riguardo al modo di lavorare, le aziende EdC, trasformano l'azienda in una vera comunità, in cui tutti si sentono realizzati: tutti, dall'imprenditore al lavoratore più modesto.<sup>81</sup>

L'azienda EdC è un'azienda di tipo nuovo: è un'azienda di comunione. Questo è un obiettivo molto alto e particolarmente difficile da raggiungere; infatti, se l'imprenditore può da solo condividere gli utili, egli non può da solo realizzare un tale tipo di azienda. La comunione nell'azienda non può essere imposta, ha bisogno della libera adesione e reciprocità di tutti.

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

Queste imprese, pur riconoscendo, da un lato, la necessaria combinazione dei suddetti fattori, pongono in risalto la gestione incentrata sulla persona, sia essa apportatrice di capitale o di lavoro, conseguentemente sulla comunità di persone, privilegiando, oltre alle necessarie e specifiche competenze tecnico-professionali espresse dai soggetti in esse operanti, il capitale intangibile, riflesso nei rapporti di reciprocità, generando una particolare specificazione d'azienda: *“Comunità di persone, la cui attività economica, attuata con la verifica qualitativa di rapporti interpersonali, porti alla realizzazione di beni e servizi per il soddisfacimento dei bisogni della collettività, conseguendo un profitto si condivisione”*.

Pertanto si genera la valorizzazione della persona, di ogni persona all'interno dell'impresa, qualunque sia il ruolo e la funzione assolta, stimolo al realizzarsi pieno del soggetto nella sua dimensione individuale, sociale ed etica, comportando anche la rivisitazione di alcuni aspetti gestionali (organizzazione, gestione del personale, modalità di attuazione del processo produttivo, rapporti

---

<sup>81</sup> Ferrucci Alberto, *“Il nuovo delle imprese EdC”*, Periodico: Economia di comunione. Una cultura nuova, Città Nuova Editore, Roma, Dicembre 2002, Vol. N°17, pag. 7-9

con i diversi interlocutori dell'impresa, comunicazione, contenuto di alcuni documenti contabili, ecc....).

Gli imprenditori, aderendo al progetto, esprimono il loro orientamento strategico e la loro creatività come sintesi dei diversi interessi ed energie dei soggetti partecipanti alla vita dell'impresa, impostano programmi di investimento, sia per il mantenimento di attività già esistenti, sia per la creazione di nuove, avendo cura di conciliare, ove è possibile, il rispetto dell'economicità e della produttività con il mantenimento o l'incremento occupazionale, proprio per l'attenzione attribuita alle persone ed anche al concetto di lavoro.<sup>82</sup>

Lo stile EdC influenza il problema distributivo aziendale nei suoi diversi livelli. Una prima categoria di effetti scaturisce dai rapporti tra l'azienda ed il suo ambiente operativo; l'orientamento ad un rapporto di comunione con i partner commerciali a monte ed a valle, cambia la natura delle produzioni, delle tecniche produttive impiegate, delle modalità concrete con le quali si realizzano gli scambi; tutto questo va ad incidere sulla produzione della ricchezza a livello aziendale: è nel prodotto netto aziendale che si consolidano gli effetti, in aumento ed in diminuzione, derivanti da un atteggiamento nuovo che le persone operanti nell'azienda scelgono di tenere nei confronti dei fornitori, dei clienti, dei consumatori. Una seconda categoria di effetti opera viceversa all'interno del sistema aziendale, modificando le relazioni tra le persone portatrici delle risorse (lavoro, terra e capitali) che, stabilmente destinate al processo produttivo, determinano la struttura dell'azienda.

Alla luce di quanto detto, possiamo trovare degli aspetti innovativi nella definizione della “*mission*” e nella “*corporate governance*”, nelle aziende EdC. Per la parte relativa alla mission<sup>83</sup>, emergono diversi aspetti innovativi. Un primo aspetto riguarda il fatto che si considera allo stesso livello il momento della produzione e quello della distribuzione della ricchezza; la maggior parte delle

---

<sup>82</sup> Cillerai Luciano, “*Impresa EdC: comunità di persone e risorse immateriali*”, Periodico: economia di Comunione. Una cultura nuova, Città Nuova Editore, Roma, Ottobre 2003, Vol. n°18, pag. 24

<sup>83</sup> Le organizzazioni non possono sopravvivere se ignorano la loro ragion d'essere ed il loro fine ultimo. La “*Mission aziendale*” (missione dell'azienda) indica questo fine ed individua i prodotti, i servizi ed i clienti, che vi corrispondono. La mission indica, insomma, la ragion d'essere dell'organizzazione.

aziende, infatti, è soprattutto attenta al momento della distribuzione; invece, in quelle che appartengono al progetto in parola, anche la produzione è effettuata nel profondo rispetto di valori umani più elevati, quindi l'ambiente di lavoro diventa accogliente e confortevole, si sviluppa il rispetto per ogni livello della scala gerarchica promovendo una partecipazione attiva alle decisioni che vengono prese. Un altro aspetto riguarda l'impegno serio ad apportare miglioramenti sociali, al di fuori dei confini aziendali con un terzo degli utili, ma anche a promuovere l'occupazione, soprattutto per quanto riguarda le categorie disagiate. Questi ed altri aspetti mettono in risalto, come le aziende EdC, pongono sullo stesso piano il ragionamento economico e vari aspetti etici.

Per quanto riguarda la corporate governance<sup>84</sup>, emerge un modello che, anziché essere basato sui conflitti, è basato sulla collaborazione tra i vari soggetti interni ed esterni aziendali; la governance d'impresa deve dare spazio a tutti (alla voce di tutti). Sono due gli aspetti qualificanti questo modello di corporate governance dal punto di vista economico: il primo aspetto, è che queste aziende devono mirare alla crescita ed alla produzione di profitti rispettando i principi etici, tra cui l'onestà ed il rispetto delle leggi; il secondo aspetto, considera la ricchezza dell'azienda non come un fine di per sé ma come un mezzo, per cui non solo il luogo di lavoro è confortevole ed accogliente, le ore di lavoro sono adeguate e la remunerazione è commisurata allo sforzo compiuto, ma ogni persona, che lavora in questa tipologia di aziende, trova un clima di unità, orientato alla cultura del dare, dove la comunicazione è fondamentale sia all'interno, sia all'esterno dell'azienda e dove le opportunità di crescita, umana e professionale, sono presenti a qualsiasi livello della scala gerarchica.

L'azienda EdC, attraverso la mission così definita, acquisisce la capacità di condividere, con coerenza e fiducia, la propria esperienza aziendale con altre aziende, interne ed esterne al progetto, per riuscire a sopravvivere e svilupparsi.

---

<sup>84</sup> Da parecchi anni la discussione relativa alla “*Corporate Governance*” (governo d'impresa) ha considerevolmente guadagnato d'importanza. Con il governo d'impresa si vuole garantire l'equilibrio dei poteri dell'impresa. Si tratta quindi, sul piano interno, di regolare in modo equilibrato i rapporti tra la direzione, il consiglio d'amministrazione e l'organo di revisione. Sul piano esterno, si tratta di bilanciare gli interessi dell'impresa, quelli del mercato dei capitali, come pure quelli delle altre parti interessate (stakeholder) e degli azionisti.



La governance di un'azienda che ha alla base la comunione come valore portante, infatti, permette non solo di trasmettere fiducia e quindi creare questo capitale relazionale all'interno dell'azienda a tutti i livelli e posizioni organizzative, ma permette soprattutto di diffondere fiducia all'esterno, anche nel momento in cui si trova di fronte a scelte strutturali per l'azienda come l'esternalizzazione della produzione in alternativa all'acquisizione di una nuova azienda.<sup>85</sup>

Aspetti innovativi delle aziende EdC si riscontrano anche nella “*rendicontazione esterna*”.

Le aziende EdC, infatti, hanno un sistema informativo, ancorato alla mission ed alla corporate governance descritte, che è in grado di comprendere tutti gli aspetti messi in evidenza: economici, finanziari, patrimoniali, sociali ed etici.

Il sistema informativo-contabile di bilancio è senza dubbio la fonte primaria di tali informazioni; esso viene redatto con particolare cura nel rispettare le leggi ed i principi contabili. Questo però viene affiancato da sistemi in merito all'informazione di carattere sociale.

Il bilancio sociale, come strumento di valutazione dell'apporto sociale dell'azienda, viene utilizzato nelle aziende EdC, anche se in svariate forme ed orientato a fornire informazioni, che riguardano soprattutto i lavoratori. Viene inoltre arricchito dalle informazioni relative alla destinazione degli utili, per i 2/3 che non vanno all'azienda, evidenziando le scelte, di volta in volta, effettuate dall'azienda stessa.

Le informazioni di tipo etico, però, sono espresse soprattutto in maniera descrittiva. Esse consistono nell'evidenziare di situazioni in cui sono coinvolte decisioni, che hanno creato difficoltà nel rispettare coerentemente i valori etici aziendali, e di come tali situazioni sono state risolte. L'efficacia etica guida l'azienda in tutte le fasi dei circuiti operativi e quindi ha riflessi sulla gestione interna e sulla gestione rispetto all'ambiente.

---

<sup>85</sup> Bruni Luigino e Crivelli Luca, “*Per una Economia di Comunione. Un approccio multidisciplinare.*”, Città Nuova Editore, Roma, 2004

Infatti, nella gestione dei rapporti azienda-ambiente, la comunicazione strutturata ed esplicita delle informazioni, relative alla coerenza etica presente in azienda, assume rilevanza come informazione integrativa necessaria per questa tipologia di azienda. Le aziende in parola, che, essendo eticamente orientate, devono far emergere l'efficacia etica sia all'interno delle stesse (cioè nelle modalità di controllo della gestione), sia all'esterno (attraverso una rendicontazione etica adeguata).

Aspetti innovativi delle aziende EdC si riscontrano anche nella "*formazione culturale*".

Durante il Convegno Interanzionale di Castel Gandolfo a Roma, il 5 Aprile 2001, Chiara Lubich lanciò la proposta di far nascere delle Scuole per imprenditori, economisti, professori, studenti d'economia, per ogni componente d'azienda.

E così il 28 Novembre 2001 a Milano si tenne la prima lezione della "Scuola per gli Imprenditori di Economia di Comunione", che è contraddistinta da un aspetto particolare: è una scuola in cui non vi è chi insegna cultura, ma in cui si crea cultura.

Essa, come abbiamo detto, è nata a Milano, poi è stata spostata a Piacenza, perché è il posto più baricentrico per le aziende EdC del Nord Italia. Questa scuola realizza collegamenti in videoconferenza con Loppiano, per le aziende del centro Italia. Inoltre, l'11 Febbraio 2005, sarà inaugurata la scuola a Benevento, per le aziende del Sud d'Italia. Si prevede inoltre la costruzione di altre scuole nel mondo: Croazia, Brasile, Argentina, ecc.....

Non si tratta né di una scuola di management e amministrazione aziendale, né di un ambito dove viene insegnato come operare secondo L'Economia di Comunione, perché non ci sono ancora persone che possono dirsi maestre in questo settore.

Nelle lezioni presso la scuola per imprenditori di EdC viene presentato un tema, sul quale vengono condivise le esperienze delle aziende, vengono ascoltate riflessioni di studiosi di economia, e su cui si scambiano domande e risposte, istruendosi a vicenda, per creare insieme una cultura economica di comunione da

proporre, rimanendo in economia di mercato, al posto del presente agire economico prevalente.

Questi incontri sono quindi un ambito in cui manager di grandi aziende, assieme a imprenditori alle prime armi, studenti e studiosi di economia, più che cercare il “come” operare in Economia di Comunione cercano di avere ben chiaro il “perché” operare in tal modo; non quindi il know-how, ma il know-why.<sup>86</sup>

*“Le aziende EdC si fanno portatrici di una cultura aziendale innovativa rispetto a quella prevalente”.*

#### **4.4.2) L’Economia di Comunione: forma evolutiva di Corporate Social Responsibility (CSR)**

Dal 10 al 21 Febbraio 2003, la Commissione per lo Sviluppo Sociale (del Consiglio Economico e Sociale delle Nazioni Unite) ha indetto una conferenza sul tema della “Cooperazione Nazionale ed Internazionale nel campo dello sviluppo”, dove si sono discussi i temi di “Sviluppo Sostenibile” e di “Responsabilità Sociale del settore privato”.

Normalmente si pensa che il concetto di sviluppo sostenibile si riferisca solo all’ecologia, perché il concetto dello Sviluppo Sostenibile è nato originariamente dalla preoccupazione per il degrado della natura. Eravamo all’inizio degli anni ’80, quando con questo termine si volevano definire i limiti all’interno dei quali l’uomo può utilizzare le ricchezze della natura senza distruggere la sua sostanza. Lo Sviluppo Sostenibile è uno sviluppo che soddisfa le necessità delle generazioni presenti senza mettere in pericolo l’abilità delle generazioni future di soddisfare le proprie necessità. Il concetto di Sviluppo Sostenibile implica l’integrazione degli elementi economici, ambientali e sociali dello sviluppo, dando la priorità alla sollecitudine sociale. In questa linea, l’ONU ha definito gli obiettivi per i prossimi anni: sradicare la povertà; cambiare gli standard di produzione; cambiare gli standard di consumo. Negli ultimi anni, gli sforzi per uno Sviluppo Sostenibile sono stati grandissimi. L’idea è entrata nel sistema

---

<sup>86</sup> Ferrucci Alberto, “*Protagonisti di una profezia*”, Periodico: Economia di Comunione. Una Cultura Nuova, Città Nuova Editore, Roma, Dicembre 2003, Vol. n°19, pag. 3

legale di quasi tutti i paesi e si sono sviluppate tante strategie politiche, economiche e sociali a livello internazionale, nazionale e regionale.

Qui, allora, entra in gioco, l'Economia di Comunione. L'EdC è una realizzazione di quello che l'ONU postula: tentare di sradicare la povertà, utilizzando metodi nuovi di produzione e contribuendo attivamente alla creazione di una cultura nuova (ciò implica anche il cambiamento degli standard di consumo).<sup>87</sup>

Nel settore privato si avverte un interesse crescente nei confronti di uno sviluppo sostenibile dal profilo sociale ed ambientale. La responsabilità sociale assunta dal settore privato, denominata in gergo "Corporate Social Responsibility (CSR)", è oggi comunemente considerata un tassello importante per dar vita a quella coesione sociale in grado di sradicare la povertà e combattere efficacemente l'emarginazione sociale.

La prima generazione di CSR ha sottolineato come le imprese private possono assumere responsabilità sociali in modo compatibile con l'obiettivo del lucro, ottenendo cioè dei vantaggi in termini di successo commerciale.

Si sta consolidando una seconda generazione, laddove le imprese considerano la CSR parte integrante di un orientamento strategico di lungo periodo. In questo contesto le società sviluppano, quale tassello del proprio core-business, strategie win-win che comportano una miglior performance sul piano sociale ed ambientale. La CSR viene così integrata nelle politiche aziendali, nel management, nella comunicazione interna ed esterna e nei meccanismi premianti interni all'organizzazione. Esiste ormai una consolidata evidenza empirica che attesta quanto queste aziende siano molto spesso in grado di ottenere risultati superiori alla media di riferimento dell'intero mercato.

Negli ultimi anni, anche le multinazionali parlano di responsabilità sociale dell'impresa e spendono molto per far sapere che intendono operare per uno sviluppo sostenibile; questo in particolare dopo la tragedia dell'11 Settembre 2001. Ad accentuare questa impostazione, è stato anche il fatto che alcuni dei

---

<sup>87</sup> Pelligra Vittorio e Ferrucci Antonella, "Economia di comunione. Una cultura nuova", AIEC Editore, Quaderni di Economia di Comunione per uso interno

loro manager prestigiosi si siano rilevati persone avidi, capaci di bruciare i soldi dei risparmiatori ed anche di lasciare senza lavoro e senza pensione i loro stessi collaboratori.

All'interno della società del nuovo millennio, per fortuna, non operano solo manager rampanti e rapaci, ma anche molte persone di buon senso, impegnate a tutti i livelli, a cui va stretto l'agire cinico ed ostile in economia che oggi sembra l'unico possibile.

In questo contesto, l'Economia di Comunità, nella libertà, coinvolge quasi 800 imprese nei cinque continenti e si propone di offrire *“un modello concreto di aziende socialmente responsabili”*.

L'impegno assunto da queste aziende nei confronti della società si concretizza in primo luogo nella distribuzione degli utili per tre scopi che abbiamo descritto. Le aziende, inoltre, seguono un insieme di linee guida che favoriscono interazioni socialmente responsabili nei confronti di impiegati, clienti, fornitori, concorrenti, autorità politiche e comunità locali.

E' possibile distinguere tre concetti chiave che sintetizzano questo nuovo modello di agire economico basato sulla creazione di relazioni di reciprocità con l'insieme degli stakeholders:

- in primo luogo, la formazione di persone e di aziende che volontariamente siano pronte ad investire i propri capitali, talenti e servizi di vario genere per costituire attività imprenditoriali in grado di fungere da modello per l'intero sistema economico;
- in secondo luogo, il desiderio di giustizia nei confronti dei dipendenti che conferisce un carattere particolare a queste aziende, trasformandole in comunità;
- da ultimo, il fatto di condividere, nella libertà, una parte dei profitti con i poveri, che non solo serve a garantire loro la sopravvivenza, ma li eleva al ruolo di partner dell'azienda, attribuendo loro quella dignità che di diritto dovrebbe spettare ad ogni essere umano.

Le aziende di Economia di Comunità partecipano alla creazione di una comunità, non solo all'interno ma anche all'esterno dell'impresa. Si potrebbe

dire che l'EdC rappresenta una realtà sociale che ha saputo raccogliere fino in fondo la sfida lanciata dai modelli di responsabilità Sociale delle imprese (CSR). Sebbene l'esperienza dell'Economia di comunione sia vissuta ancora in piccolo, essa contiene alcuni aspetti innovativi che potrebbero far ulteriormente evolvere i modelli di CSR.

In particolare il progetto di EdC:

- offre alle società private un esempio di come sia possibile contribuire ad una distribuzione più equa delle risorse, con il guadagno di un orizzonte di senso che gratifica l'agire economico di ogni stakeholders (in termini di soddisfazione);
- da prova di saper creare posti di lavoro nei quali l'uomo ha la precedenza sul capitale;
- indica come si possono formare persone (tutti gli stakeholders) ad una mentalità di responsabilità sociale; l'esperienza dell' imprese di EdC potrebbe fungere da incubatore ed incoraggiare altri a fare altrettanto;
- mostra come la CSR possa nascere anche da motivazioni intrinseche, dovute al fatto che le aziende si sentono parte integrante di una comunità, e superare così la necessità di essere soggetti ad una pressione esterna per attivare forme di operare socialmente responsabile;
- da alla CSR la forza necessaria per condizionare positivamente la visione economica attuale, suscitando un dibattito attorno al presunto primato, nel contesto economico, della logica del self-interest;
- spinge i modelli di CSR oltre l'attuale valenza di strumenti utilizzati per neutralizzare gli effetti esterni negativi dell'agire economico capitalista, promuovendo un approccio più ricco, costruttivo e pro-attivo;
- offre una leva per mediare, con un approccio unitario, tra le posizioni ed i principi dei singoli stakeholders;
- propone un modello che attesti la possibilità di mettere denaro e capitale al servizio dell'umanità in modo compatibile con il raggiungimento degli obiettivi aziendali;

- mette le aziende nelle condizioni di operare sentendosi corresponsabili del bene comune.<sup>88</sup>

#### **4.4.3) L'Economia di Comunione: oltre il Taylorismo**

Tutto si evolve nel campo scientifico; altrettanto è successo all'organizzazione del lavoro, prima con la rivoluzione industriale e poi quando, attorno al 1900, Henry Ford inaugurò la produzione automobilistica in serie. Tali nuovi principi venivano poi trasformati da Taylor in principi di organizzazione che portavano all'estremo l'idea che ciascun operaio è incaricato di un compito particolare, senza avere una visione complessiva di quanto sta producendo ed anche l'idea che non importa chi svolge una mansione, ognuno è sostituibile

Molti decenni dopo, il nostro sistema produttivo risente ancora di questa impostazione, in cui l'uomo è posto ai margini.

In questo contesto nel 1991, Chiara Lubich ha lanciato un nuovo modello che potrà trasformare radicalmente la vita delle aziende ed il loro rapporto con la società.

L'Economia di Comunione (EdC) rappresenta *“un tentativo di superamento di quel modo di organizzazione del lavoro all'interno delle imprese noto come taylorismo”*.

Noi sappiamo che il “fordismo” è scomparso; siamo entrati nella società “postfordista”, ma lo stesso non vale il taylorismo. Di solito si è portati, anche nella letteratura specialistica, ad identificare i due termini e parlare di “sistema ford-tayloristico”, ma in realtà ci si riferisce a due cose distinte.

Oggi, tutti concordano sulla circostanza che il fordismo è morto, tuttavia nelle nostre imprese si pratica ancora il taylorismo.

Le imprese che aderiscono all' Economia di Comunione rappresentano invece un punto d'avanzamento, perché hanno già superato il metodo taylorista.

---

<sup>88</sup> Bruni Luigino e Crivelli Luca, *“Per una Economia di Comunione. Un approccio multidisciplinare.”*, Città Nuova Editore, Roma, 2004

Caratterizza il taylorismo l'idea che il lavoro è astratto, come avrebbero detto Marx e tutta la letteratura che dal marxismo si è sviluppata. Non importa chi svolge una mansione, ognuno è sostituibile. Marx diceva: "Nell'esercito industriale di riserva, c'è sempre qualcuno che ti può rimpiazzare". Nella visione tayloristica il lavoratore come persona non rileva.

Superare il taylorismo vuol dire invece affermare che il lavoro non è astratto ma è concreto. E ciò equivale a dire che la persona del lavoratore è essenziale quanto la sua forza lavoro.

Se ci guardiamo attorno vediamo che le imprese sono postfordiste, ma rimangono tayloriste.

Questa è una lacuna di non poco conto, perché il vero strumento di competitività dell'impresa è oggi la valorizzazione della persona in quanto lavoratore.

E' ormai risaputo che il vero vantaggio competitivo è nella valorizzazione delle persona, non solo in quanto portatore di forza lavoro o di conoscenze specifiche, ma di una capacità di progettazione.

Essere post-tayloristi significa capire che il successo di un'impresa esige, in primo luogo, la valorizzazione della persona.

Lo sviluppo solo quantitativo è ormai finito. Oggi si dice "ciò che vale è la qualità"; questa frase spesso usata come slogan, contiene un elemento importante di verità. L'impresa oggi, soprattutto nelle fase della globalizzazione dei mercati, può vivere e fiorire nella misura in cui riesce ad ottenere da ciascun collaboratore il meglio di quanto può dare. Se un imprenditore vuole ottenere dai suoi collaboratori il meglio, deve valorizzarli riconoscerli come persone.

E questo perché? Il motivo è che la conoscenza oggi è essenzialmente tacita. Durante la fase storica precedente, la conoscenza era edificata, cioè una persona poteva in possesso di tutto ciò che un'altra sapeva, studiando un testo.

Oggi, invece, la conoscenza più importante è tacita, è nella conoscenza delle persone. Questo significa che non c'è modo di estrarre dai collaboratori quella conoscenza di cui sono portatori, se non riesco ad entrare in relazione con loro. Mentre ieri dall'operaio potevo pensare di ottenere il meglio minacciandolo,



punendolo, oppure usando schemi di incentivo, oggi, non si ottengono così i risultati.

Se la conoscenza è tacita ed io voglio valorizzare quella conoscenza, devo riconoscere che l'altro è un "tu", cioè che l'altro è una persona quanto me. Quando questo avviene, l'altro dà il meglio di sé e, dando il meglio di sé, fa rendere al meglio l'impresa.

Essere post-tayloristi significa quindi riconoscere il primato della persona.

Ecco dunque dove porta l'esperienza dell' Economia di Comunione; essa vuole far comprendere a tutti che accettare la sfida del post-taylorismo, vuol dire rimettere al centro la persona, perché la persona quando è messa al centro dà il meglio di sé.<sup>89</sup>

I rapporti con il personale sono parte integrante del patrimonio aziendale.

Gli esseri umani non sono soggetti razionali reciprocamente disinteressati. La qualità dei rapporti umani instaurati con i colleghi di lavoro e con i superiori, all'interno dell'azienda, costituisce un'importante forza motivazionale. Quando si cerca di ricompensare con del denaro ogni sforzo profuso dai dipendenti e di multare ogni errore commesso, in realtà si distrugge la loro motivazione intrinseca. Un maggior stipendio non è l'unico fattore a cui i lavoratori sono sensibili; ma assumono rilievo il rispetto, l'ascolto, la creazione di un clima umano ed accogliente, ecc...

Ciò che costituisce il cuore di questo fenomeno nuovo dell'Economia di Comunione, è la rete di aziende, piccole e grandi, dove si lavora per produrre utili, da ripartire con la triplice destinazione che sappiamo. Naturalmente la comunione comincia lì, nelle comunità di lavoro. L'ambiente di lavoro è uno dei luoghi privilegiati per vivere la comunione fra gli uomini. Imprenditori, tecnici, operai, possono scontrarsi oppure incontrarsi; ognuno può farsi solidale con gli altri, si da concorrere tutti, nei propri ruoli, alla realizzazione gli uni degli altri e alla soluzione dei problemi dell'azienda.

---

<sup>89</sup> Zamagni Stefano, "Oltre il Taylorismo", in "Atti del convegno: Polo Lionello. Casa degli imprenditori", 17/18 Maggio 2003

In tal modo sul piano umano il lavoratore dipendente, partecipe e corresponsabile, amerà il suo lavoro, lo compirà con perfezione e potrà davvero realizzarsi come uomo ed anzi crescere in umanità. Egli potrà concorrere in modo non passivo ma attivo, allo sviluppo dell'azienda, ed alla apertura di essa verso l'esterno, per le finalità dell'EdC.<sup>90</sup>

#### **4.4.4) L'Economia di Comunione: dal consumatore al cittadino**

L'EdC dimostra di prendere in seria considerazione il cittadino come consumatore o meglio il consumatore-cittadino.

Oggi, il consumatore-cittadino si rifiuta di consumare di più, vuole invece consumare meglio. Il soggetto che ha un potere d'acquisto vuole, con questo potere, mandare alla produzione un segnale del seguente tipo: "Non mi basta la qualità merceologica del bene che ottengo, voglio anche conoscere la qualità del processo produttivo che ha consentito all'impresa di portare sul mercato questo oggetto." Questa è un'idea troppo poco sviluppata. Ancora noi sentiamo o leggiamo anche in letteratura specialistica, l'idea secondo la quale il consumatore giudica o compra sulla base del rapporto qualità-prezzo.

Il discorso qualità-prezzo era precedente, fordista appunto, quando il consumatore andava sul mercato a comprare l'oggetto che costava di meno a parità di qualità, oppure a parità di prezzo di qualità superiore. Ma la qualità era sempre riferita al prodotto finito, invece la novità di oggi, e tanti sarebbero gli esempi che si potrebbero fare, è che il cittadino-consumatore vuole intervenire valutando non solo la qualità del prodotto finito, ma anche i processi produttivi che vi sottostanno.

E se viene a sapere che dentro l'impresa ci sono rapporti di sfruttamento o di mancanza di attenzione e di valorizzazione della persona, il consumatore sanziona questo comportamento che giudica negativo, rifiutando di acquistare il prodotto.

---

<sup>90</sup> Pelligra Vittorio e Ferrucci Antonella, "Economia di comunione. Una cultura nuova", AIEC Editore, Quaderni di Economia di Comunione per uso interno

Questa idea del “*consumo critico*” (altri lo chiamano consumo etico, ma forse è meglio usare il termine consumo critico), è oggi un’idea vincente.

L’imprese di Economia di Comunione hanno capito questo prima di ogni altro.

Esse, inoltre, hanno capito che nella gestione dei rapporti azienda-ambiente, la comunicazione strutturata ed esplicita delle informazioni, relative alla coerenza etica presente in azienda, assume rilevanza come informazione integrativa necessaria per questa tipologia di azienda. Le aziende in parola, essendo eticamente orientate, fanno emergere l’efficacia etica sia all’interno delle stesse (cioè nelle modalità di controllo della gestione), sia all’esterno (attraverso una rendicontazione etica adeguata).

In questo senso, le aziende EdC hanno capito che il bilancio sociale da solo non basta; esso può diventare un trucco, un maquillage per dire: “Come siamo stati bravi”; con esso si possono generare dei paradossi. Pensiamo al bilancio sociale di una multinazionale che destina una parte rilevante dei propri utili per aiutare bambini poveri; però al tempo stesso, veniamo a sapere che dentro il processo produzione, dentro le varie imprese che fanno parte del gruppo, i rapporti sono incivili, disumani. Allora a cosa serve un’impresa che con una mano destina risorse per scopi validissimi, ma con l’altra offende la dignità della persona?

Le imprese EdC cominciano a lanciare in termini non tanto provocatori, ma intriganti questa idea: il vero Bilancio sociale è quello che da conto agli altri, è uno strumento di comunicazione, di come le imprese generano la ricchezza, producono reddito e non solo come lo distribuiscono.<sup>91</sup>

#### **4.4.5) L’Economia di Comunione: una nuova etica d’impresa**

C’è un altro messaggio a cui l’EdC rimanda, e questo riguarda il “*nesso tra economia ed etica*”, tema oggi diventato di moda.

Proviamo a guardare un attimo questo fronte.

Sono tre le teorie dominanti:

---

<sup>91</sup> Zamagni Stefano, “*Dal consumatore al cittadino*”, in “Atti del convegno: Polo Lionello. Casa degli imprenditori”, 17/18 Maggio 2003

- La prima, la più antica in senso storico, è la cosiddetta “teoria dell’agenzia” ovvero la “teoria degli shareholders”, cioè degli azionisti. In base a questa teoria, inizialmente lanciata dal fondatore della Scuola di Chicago, Milton Friedman, il comportamento etico dell’impresa è quello di massimizzare il profitto, perché il profitto rappresenta nella forma del dividendo, la massimizzazione dell’obiettivo dell’azionista, che è il compratore dell’impresa. Quindi si dice che l’impresa si comporta eticamente quando massimizza la funzione obiettivo dei proprietari dell’impresa, e dunque il management adempie i propri doveri nella misura in cui persegue l’obiettivo dell’azionista. Questa teoria è ormai abbandonata dai suoi stessi fautori. Lo stesso Friedman, in una intervista di alcuni anni fa sul “New York Times” ha dovuto ammettere che un’affermazione di questo tipo è poco meno di una sciocchezza.
- Un secondo approccio teorico più recente, degli ultimi 10/15 anni è quello del “good ethic is good business”, cioè “la buona etica è il buon affare”. Questa teoria sottolinea la necessità che le imprese si diano un codice etico deontologico, perché diversamente non si fanno buoni affari. Quindi secondo questa impostazione, non è più vero che l’impresa deve fare gli interessi dei propri azionisti, come diceva la teoria precedente, o di altri soggetti, ma soprattutto deve rispettare le regole del gioco. Però il rispetto di certi comportamenti etici, viene visto come strumentale al “good business”. E anche questa posizione, in questi ultimissimi anni, sta dimostrando il suo elemento di oggettiva debolezza, perché il sistema motivazionale delle persone, degli imprenditori, di coloro i quali lavorano nell’impresa, non può essere, a lungo termine, usato in chiave strumentale. E ciò perché rimane sempre la domanda: “Ma perché io devo avere un comportamento eticamente ineccepibile per fare più soldi, per fare più profitti?” C’è un residuo che non rimane spiegato.
- La terza teoria, quella più recente, è invece quella degli “stakeholders”, cioè dei portatori d’interesse. In base ad essa l’impresa deve cercare di soddisfare le esigenze di tutti i portatori d’interesse e cioè dei dipendenti,

lavoratori, azionisti, fornitori, clienti ed addirittura dell'ente pubblico locale, della società civile di riferimento. Questa è, oggi, la teoria più in auge. Dice che l'impresa etica è quella che cerca un bilanciamento tra gli interessi di tutti coloro i quali hanno una posta in gioco nella vita dell'impresa, cioè le 5 classi o categorie che ora ho menzionato. Questa teoria supera le due precedenti e quindi è un punto di avanzamento. Però non dice nulla sul come rendere compatibili, tra di loro, i diversi obiettivi.

Tutto questo, porta a sottolineare la novità e la propositività che scaturisce dall'esperienza dell'EdC, che è quella di introdurre, nel dibattito culturale, politico e pratico, una teoria alternativa rispetto alle tre precedenti.

In ciascuna delle tre teorie che ho brevemente esposto e criticato, c'è qualcosa di vero, ma il loro limite è che sono parziali; ci sono dei granelli di verità in ciascuna di esse; sono tutte e tre mezze verità, ma la somma di mezze verità non fa una verità intera.

La novità dell'EdC è quella, invece, di pensare "*l'impresa in funzione del bene comune*", dove il bene comune non è la somma dei beni delle cinque classi di portatori d'interessi. Il limite della teoria degli stakeholders è quello di confondere il bene comune con la sommatoria del bene dei fornitori, dipendenti, ecc..., mentre il bene comune è più della somma dei beni individuali.

Ecco, allora che l'EdC obbliga anche studiosi, se sono onesti intellettualmente, ad ammettere che le teorie del comportamento etico dell'impresa che oggi vanno per la maggiore sono teorie non errate, ma parziali, perché non hanno la capacità di capire la differenza che c'è fra il concetto di "bene comune" ed il concetto di "somma di beni". Il concetto "somma dei beni" è un concetto tipico della filosofia utilitaristica. E nell'orizzonte filosofico dell'utilitarismo non si va oltre la sommatoria, e ciò è già stato, storicamente, un passo avanti, rispetto ad altre correnti di pensiero filosofico che non ammettevano neppure questo.

Dobbiamo avere, oggi, la capacità di far capire a tutti, che la prospettiva utilitaristica che massimizza la sommatoria non basta, perché contiene una

inadeguatezza che poi si riverbera nel mal funzionamento dell'impresa e della società.<sup>92</sup>

C'è da aggiungere un'altra cosa. Finora siamo stati abituati a pensare che le decisioni che sono lasciate a noi privati cittadini, ad esempio fare o no un viaggio in auto o accendere uno scaldabagno, siano private; in realtà molte decisioni, tra cui quelle citate, vanno riclassificate come decisioni di interesse pubblico, perché le ricadute sulla collettività sono notevoli, basti pensare a ingorghi stradali, rumori ed emissioni nocive. Quasi tutto quello che facciamo è almeno un po' di interesse pubblico. E' per questo che la società ha bisogno di soggetti privati (famiglie, associazioni di consumatori, imprese, ecc...) che nel loro agire abbiano a cuore il bene comune.

Il progetto EdC ci ha dato finora quasi 800 imprese che si muovono in questa direzione; per rendersi conto quante sfumature questo orientamento possa assumere, basta scorrere le linee guida che queste imprese si impegnano a seguire.

Per concludere, possiamo dire, che l' *“EdC rappresenta una sfida culturale”*: superare il taylorismo, andare incontro alle esigenze del consumo critico, superare la dicotomia tipica della cosiddetta business ethics, ecc...; tutte queste sono sfide di portata epocale.

#### **4.5) L'ECONOMIA DI COMUNIONE OGGI**

Centinaia di imprese, utili messi in comune per alcuni miliardi, migliaia di persone in difficoltà economica aiutate a garantire a sé ed alle persone attorno una vita migliore, decine di migliaia di persone di tutti i continenti coinvolte in uno stile di gestione improntato alla collaborazione, all'apertura agli altri, alla

---

<sup>92</sup> Zamagni Stefano, *“Una nuova etica d'impresa”*, in *“Atti del convegno: Polo Lionello. Casa degli imprenditori”*, 17/18 Maggio 2003

comunione, con l'effetto di conferire una nuova dignità ai rapporti di lavoro, di collaborazione o di affari.

Grazie a questi dati di fatto, non c'è pericolo che l'espressione "Economia di Comunione" possa essere una delle tante idee che vengono proposte da persone sensibili ai problemi dell'umanità .

A tredici anni dal lancio del Progetto EdC può essere utile stilare un primo "bilancio": sul lato degli attivi si possono elencare le quasi ottocento imprese che aderiscono ad esso e, nel cuore del progetto, i poli produttivi nati accanto alle cittadelle del movimento dei focolari: due di essi sono già operativi (nello Stato di San Paolo, in Brasile, ed in Argentina), mentre gli altri due sono in via di realizzazione (vicino a Firenze, in Italia, ed accanto a Recife, nel Nord Est del Brasile) ed altri ancora si trovano in stadi diversi di progettazione (in Francia, in Portogallo, negli USA, nelle Filippine, ecc...).

Si potrebbero ricordare i posti di lavoro indotti dal progetto (quantificabili in qualche migliaio), le centinaia di famiglie riscattate in modo stabile dal bisogno e le dodicimila ancora bisognose che continuano ad essere aiutate; si potrebbero anche descrivere le azioni create di diffusione della cultura di comunione realizzate grazie agli utili condivisi dalle aziende EdC (la stampa ed altri mezzi di comunicazione, la costruzione ed il funzionamento di centri di formazione in 60 nazioni, i convegni, ecc...); si potrebbero infine menzionare le migliaia di persone che, senza essere imprenditori o lavoratori d'impres EdC, sono state comunque coinvolte in questi anni in qualità di azionisti, consulenti, professionisti, operatori culturali, studiosi e studenti.

Il Progetto EdC sta attirando l'attenzione di studiosi di economia e di varie altre discipline che in esso intravedono la possibilità di avventurarsi lungo percorsi di riflessione e piste di ricerca finora evitati.<sup>93</sup>

Alla luce di questo, l'Economia di Comunione "non rappresenta una utopia". Questo è dimostrato dal fatto che dopo tredici anni, le aziende che seguono il progetto sono quasi 800 ed dal fatto che malgrado i maggiori costi, che

---

<sup>93</sup> Bruni Luigino e Crivelli Luca, "Per una Economia di Comunione. Un approccio multidisciplinare.", Città Nuova Editore, Roma, 2004

indubbiamente comporta condurre una impresa secondo le Linee guida, esse continuano a sopravvivere e sono in grado anche di condividere utili con i poveri. Chi ha aderito al progetto EdC ha capito che non era più tollerabile aiutare i più poveri solo con il superfluo, ma si deve innescare lo sviluppo economico, ad esempio aiutando le piccole attività produttive a livello familiare a trasformarsi in aziende, moltiplicando produzione e posti di lavoro, queste possono guadagnare se si guadagna si può comperare, se si compera si produce di più, e si innesca la spirale positiva dello sviluppo.

Alcuni dei progetti di piccola dimensione, che attendono eventuali investitori, sono:

- In kenya, a Nairobi, la “Food Processing” per espandere la propria attività di panetteria e pasticceria, ha bisogno di un investimento dal costo di 10.000 dollari; il fatturato attuale è di 30.000 dollari all’anno, ma dopo l’espansione passerebbe a 150.000 dollari all’anno.
- In Costa d’Avorio, la “Tipografia Man” per espandere la propria attività di stampa, ha bisogno di un investimento dal costo di 150.000 dollari; il fatturato attuale è di 150.000 dollari all’anno, ma dopo l’espansione passerebbe a 280.000 dollari all’anno.<sup>94</sup>

Gli imprenditori che liberamente aderiscono all’EdC, oltre ad incrementare lo sviluppo della propria azienda, decidono di mettere in comunione una parte dei profitti per aiutare le persone in difficoltà e diffondere una nuova cultura.

Gli indigenti aiutati dall’Economia di comunione sono andati sempre più crescendo (tabella 4); ad oggi ammontano a circa 12.000.

---

<sup>94</sup> “Microprogetti” in “www.edc-online.org”



## **Tabella 4**

### ***“Indigenti aiutati dall’Economia di Comunione”***

<b><u>ANNI</u></b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
<b><u>CONTINENTI</u></b>			
<b>EUROPA</b>	1207	1425	948
<b>ASIA</b>	897	1401	1299
<b>AFRICA</b>	6184	6182	6263
<b>AMERICA</b>	2518	2645	2801
<b>AUSTRALIA</b>	24	24	41
<b><u>TOTALE</u></b>	<b>10830</b>	<b>11677</b>	<b>11352</b>

L’Economia di Comunione dimostra che è possibile stare sul mercato, fare affari e fare successo, senza rinunciare ad obiettivi come quello dell’equità, o più in generale, ad obiettivi quali quello della salvaguardia della dignità della persona in tutte le sue dimensioni: da quella economica a quella relazionale, e così via.

Oggi, si può constatare, che sia le aziende che si sono costituite, sia quelle che hanno voluto trasformarsi secondo i canoni dell’EdC, hanno in realtà compiuto un notevole salto di qualità, molto evidente non solo nei rapporti personali, ma anche nell’organizzazione del lavoro, nelle scelte produttive, nella vendita, ecc... affrontando magari maggiori oneri economici richiesti dalla nuova scelta.

Tutto ciò sta fruttando nuovi comportamenti aziendali, atteggiamenti ispirati a principi etici, dentro o fuori l’impresa.

*“Le imprese di Economia di Comunione non sono diverse dalle altre imprese nel voler essere sul mercato e produrre benefici; la differenza sta nel come fare questi benefici”.* L’attenzione al fattore umano ed all’onestà, ad esempio, sono elementi imprescindibili.

## **4.6) SFIDE FUTURE PER L'ECONOMIA DI COMUNIONE**

E' mia intenzione fare il punto su alcuni effetti che il progetto di economia di Comunione (EdC), lanciato alcuni anni fa da Chiara Lubich, potrebbe avere sul futuro, per quanto concerne gli orientamenti di ricerca nel campo dell'economia aziendale.

Occorre ricordare che l'EdC è maturata all'interno di una concezione di spiritualità cristiana, intesa sia come unità tra persone, popoli, culture e tradizioni diverse, sia come costante ricerca di giustizia sociale e di condivisione delle necessità di una comunità di persone, mediante iniziative individuali e collettive per il sostegno morale e materiale.

Le aziende aderendo al progetto EdC ed operando nel contesto del sistema di mercato, conseguono profitti, il cui ammontare in parte viene reinvestito all'interno di esse sotto forma di autofinanziamento, in parte viene impiegato nella formazione di persone orientate allo sviluppo del nuovo progetto economico ed in parte devoluto a favore dei poveri.

Tale progetto, se viene sottoposto ad un'analisi superficiale, può risultare di una semplicità disarmante e tale da non scomodare l'attenzione di studiosi, politici, economisti, sociologi, ecc...; se invece, viene considerato alla luce di motivi che lo hanno ispirato, racchiude in sé una forte dottrina, un ricco patrimonio di idee, il cui contenuto non può che essere stimolo alla ricerca scientifica applicata a campi diversi d'indagine, ivi compreso quello economico-aziendale.

Il nuovo progetto economico incorpora una nuova cultura; pertanto ogni soggetto, che intenda aderirvi, non può prescindere dall'accogliere sia le motivazioni sociali non disgiunte da solide valutazioni economiche, sia il movimento di idee, cui si ispira.

### **4.6.1) La sfida dell'EdC ai principi gestionali**

*“L'applicazione dei principi EdC comporta l'adeguamento di aspetti gestionali”*; di conseguenza il progetto in esame comporta la rivisitazione di alcuni aspetti gestionali, quali:

- *La vocazione internazionale delle aziende.*

Le aziende EdC sono per natura protese alla collaborazione e condivisione con realtà aziendali di altri paesi, mettendo a disposizione il proprio know-how; tendono ad intraprendere attività di collaborazione e partnership a livello internazionale con aziende del medesimo settore.

- *L'organizzazione.*

Le strutture organizzative, oltre che essere confacenti alle normative in vigore, devono rispondere ad un contesto nel quale sia possibile esprimere cooperazione, dialogo ascolto, libertà di espressione delle proprie idee, ecc..., facilitando la trasmissione e la produzione di nuovi flussi informativi.

- *La gestione del personale.*

I sistemi di gestione del personale devono permettere di impegnare e valorizzare al meglio le risorse umane presenti nell'azienda; di impostare il lavoro di gruppo pur facilitando la crescita individuale; di favorire la creatività, l'assunzione di responsabilità e la partecipazione nella formulazione degli obiettivi.

- *Le modalità di attuazione del processo produttivo.*

Il ciclo produttivo deve essere svolto in vista del conseguimento delle qualità dei prodotti e servizi, non tanto per soddisfare le esigenze contrattuali, quanto per contribuire al benessere delle persone, cui sono rivolti, oltre che prestare attenzione agli effetti sull'ambiente e risparmiare risorse energetiche e naturali.

- *I rapporti con i diversi interlocutori (fornitori, clienti, ecc...) dell'impresa.*

Si tratta di rafforzare buone e sincere relazioni con i diversi operatori del mercato, siano essi fornitori o clienti, rapporti leali con i concorrenti sul mercato, offerta di beni e servizi utili e di qualità a prezzi equi.

- *La comunicazione.*

L'impresa che aderisce la progetto, considera la comunicazione parte integrante delle funzioni da assolvere, sia all'interno, favorendo lo scambio di idee tra dirigenti e lavoratori, sia all'esterno. Tali imprese, nell'intento di sviluppare rapporti economici reciprocamente utili e produttivi, utilizzano i più moderni mezzi di comunicazione per collegarsi in modo rapido e tempestivo tra loro, sia a

livello locale che internazionale, per offrire o scambiarsi successi, difficoltà, prove od insuccessi in uno spirito di reciproco sostegno e solidarietà.

- *L'esposizione delle sintesi contabili secondo i principi di chiarezza e rappresentazione veritiera e corretta.*

La ricerca di una sempre più elevata trasparenza nella contabilità rappresenta un obiettivo primario, il cui conseguimento, particolarmente nelle piccole aziende, non può prescindere dalla collaborazione esterna con professionisti e consulenti preparati a sostenere il progetto.

Significativo potrebbe risultare il tentativo di stabilire alcuni principi di redazione del Bilancio Sociale per consentire alle aziende di misurare i risultati sociali conseguiti.<sup>95</sup>

Oggi, si riscontra un numero sempre più crescente di aziende che si fanno aiutare da organizzazioni specializzate a compilare anche il Bilancio Sociale, in cui rilevano aspetti della attività aziendale che influiscono positivamente nell'ambito in cui l'azienda opera. Questo bilancio va ad affiancare quello civilistico (che descrive la gestione aziendale, l'andamento aziendale, sotto il profilo patrimoniale, economico e finanziario) e quello fiscale (che definisce l'utile con parametri diversi, sulla base del quale lo Stato fa calcolare le imposte).

#### **4.6.2) La sfida di contabilizzare l'apporto dato dalle risorse immateriali in termini di creazione di valore d'impresa**

Insomma queste aziende non cambiano la natura dei rapporti, bensì i loro contenuti, tanto da poter affermare che esse detengono un capitale di rapporti, determinante per la continuità dell'azienda di EdC.

L'impostazione EdC contribuisce a rafforzare il nuovo concetto gestionale: evidenziare l'apporto dato dalle risorse immateriali in termini di creazione di valore d'impresa, il cui conseguimento è legato al coinvolgimento di tutti i partecipanti all'impresa medesima.

---

<sup>95</sup> Bruni Luigino e Crivelli Luca, "Per una Economia di Comunione. Un approccio multidisciplinare.", Città Nuova Editore, Roma, 2004

Nella teoria contabile, fino a questo momento, l'attenzione sulla diversità dei risultati conseguiti era incentrato sulla massima produttività delle risorse fisiche e finanziarie, trascurando la presenza delle risorse umane in termini sia di apporto alla gestione, sia di contributo relazionale, senza possibilità di vederle come elemento di differenziazione del successo o meno dell'impresa.

Questo progetto apre le porte ad un nuovo concetto gestionale: evidenziare l'apporto dato dalle risorse immateriali (intangibles) in termini di creazione di valore, il cui conseguimento è legato al coinvolgimento di tutti i partecipanti dell'impresa.

Naturalmente il problema diviene complesso, quando si voglia esporre in bilancio l'apporto dato dagli intangibles, finanziati da una particolare distribuzione del profitto di condivisione (si ricorda che il progetto di EdC prevede, oltre l'accantonamento a riserva, come autofinanziamento, anche la destinazione di quote di utili alla formazione delle persone ed ai poveri).

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

*“Nell’EdC viene da domandarsi come sia possibile rilevare ed esporre alcune risorse immateriali non contabilizzate, considerato che hanno effetti sul valore globale attribuito all’azienda”.*

Pertanto si possono ipotizzare le seguenti soluzioni:

- 1) Nello Stato Patrimoniale, Sezione Passività più Netto, vengono fatti confluire due tipi diversi di riserva: “riserve aziendali” (parte investita nell'azienda) e “riserve facoltative” (parte destinata ai progetti di formazione o di solidarietà esterna).
- 2) Nello Stato Patrimoniale, Sezione Attività, vengono fatti confluire due tipi di investimenti pluriennali, che proiettano la loro utilità per più anni e possono essere denominati: “progetti pluriennali di formazione” e “contributi pluriennali di solidarietà”.
- 3) Nel Conto economico affluiranno ogni anno fra i costi dell'esercizio le quote di ammortamento dei suddetti progetti e contributi pluriennali.

Ne consegue che nei documento contabili di fine periodo si possono proporre le seguenti impostazioni:

***Stato Patrimoniale***

<b>Attività</b>	<b>Passività</b>
Progetti pluriennali di formazione	Riserve aziendali
Contributi pluriennali di solidarietà	Riserve facoltative

***Conto Economico***

<b>Costi d'esercizio</b>	<b>Ricavi d'esercizio</b>
Ammortamento progetti formazione	
Ammortamento contributi di solidarietà	

Questa soluzione permette di rilevare i fatti amministrativi in oggetto sia nello Stato Patrimoniale che nel Conto Economico ed al tempo stesso di rendere visibili le forme di solidarietà poste in essere dall'azienda nei confronti dell'ambiente esterno.

E' evidente che questa soluzione porta benefici all'impresa, in quanto la graduale ripartizione dei progetti pluriennali mediante il processo di ammortamento conduce ad una minore base imponibile sulla quale verrà computato l'onere fiscale.

La difficoltà di questo si sposterebbe nel far riconoscere a livello di Amministrazione Pubblica l'iscrizione dei suddetti valori di bilancio.<sup>96</sup>

Un'altra soluzione può essere ricercata nell'uso dei conti d'ordine o sistemi contabili minori, la cui funzione è quella di mettere in evidenza un determinato

---

<sup>96</sup> Cillerai Luciano, "Impresa EdC: comunità di persone e risorse immateriali", Periodico: economia di Comunità. Una cultura nuova, Città Nuova Editore, Roma, Ottobre 2003, Vol. n°18, pag. 24

fatto amministrativo o gruppi di fatti amministrativi legati ad impegni, rischi o beni di terzi.

Nel nostro caso si tratta di evidenziare l'impegno assunto dalle imprese EdC di erogare determinate somme a istituzioni o ad altri soggetti senza incidere sull'entità del capitale e del reddito.

Questa esposizione potrebbe essere quanto mai opportuna ai fini di rendere visibile alla Pubblica Amministrazione le forme di solidarietà poste in essere dall'azienda nei confronti dell'ambiente esterno. I conti d'ordine da proporre sono: "istituzioni c/impegni " e "fondi solidarietà da erogare".

Ne consegue che nei documento contabili di fine periodo si può proporre la seguente impostazione:

***Stato Patrimoniale***

<b>Attività</b>	<b>Passività</b>
Tot. Attività -----	Tot. Passività -----
<b>Conti d'ordine</b> Istituzioni c/impegni	<b>Conti d'ordine</b> Fondi solidarietà da erogare

Sempre a livello di contabilità, oggi, una delle sfide che si possono prospettare, è quella di trovare un qualche modo per contabilizzare il maggior costo che l'azienda sopporta quando attribuisce pari valore a tutti gli aspetti della vita aziendale ed anche analizzare come questo modo di produrre incida sul prezzo di vendita.

Oggi, nessuno trova da ridire se deve pagare di più un prodotto di agricoltura biologica ed è in grande crescita il commercio equo e solidale.<sup>97</sup> Questo dimostra

---

<sup>97</sup> Il "commercio equo e solidale" è un commercio che risulta buono sia per i produttori , sia per i consumatori.

Il commercio equo e solidale permette ai produttori di svincolarsi dal mercato tradizionale che paga loro prezzi molto bassi e non garantisce continuità negli acquisti. Tale commercio, infatti, garantisce ai

certamente che vi sarebbero persone disposte a pagare un maggiore prezzo, per produzioni che fossero certificate come attente al bene comune.

Le imprese EdC per rispettare le “linee per condurre una impresa EdC” sostengono maggiori costi: ad esempio, il maggior costo di produzione per rispettare la qualità e l’ambiente, anche oltre i limiti di legge; ad esempio, il maggior costo per la formazione e la salute dei lavoratori, quando manca l’aiuto dello stato; ad esempio, il mancato guadagno per commesse a cui si è rinunciato per aver voluto mantenere un comportamento commerciale corretto; e così via.

Questi costi che derivano da buoni comportamenti aziendali, potrebbero essere in qualche modo assimilati a degli investimenti a lungo termine che andrebbero, almeno per la contabilità interna degli imprenditori EdC, considerati da recuperare negli anni, come gli altri investimenti.

#### **4.6.3) La sfida di superare la massa critica**

In questo momento l’EdC si trova di fronte ad un bivio e deve decidere tra due strade alternative.

La prima alternativa, è quella di “crearsi una sorta di nicchia” all’interno del mercato e di irrobustirsi il più possibile dentro quella nicchia. Molti autori pensano che ormai l’economia, nell’epoca della globalizzazione, vada avanti in modo inarrestabile e che quello che possiamo fare è ritagliarci uno spazio in cui agire secondo il criterio di valore al quale liberamente si crede.

La seconda alternativa, è che l’EdC arrivi a superare nel giro di pochi anni, il punto di svolta rappresentato dalla “massa critica”, arrivi cioè a superare quella soglia dimensionale al di là della quale questa esperienza comincia ad essere contagiosa.

L’EdC, però, non vuole la nicchia; l’EdC non può essere la nicchia dei benpensanti e dei beneficienti, di coloro i quali sono più buoni degli altri, perché

---

produttori che il prezzo pagato per un bene corrisponde ad una retribuzione dignitosa del lavoro svolto, ed è maggiore o uguale ai prezzi stabiliti dagli organismi internazionali di commercio equo; inoltre, garantisce al produttore la continuità nelle relazioni e negli ordini.

Il commercio equo e solidale è buono anche per chi consuma; infatti, i prodotti non solo sono pagati ad un prezzo equo, ma la loro origine e lavorazione è sempre dichiarata in etichetta ed offre al consumatore la garanzia che si tratta di prodotti ad alta dignità e qualità.



questo è un modo riduttivo di concepire. Quando Chiara nel 1991 ha lanciato questa esperienza, non l'ha fatto per dire: "facciamo una cooperativa sociale in più o facciamo una ONLUS in più, ecc..." Non ha detto questo. Ha detto: "facciamo imprese come tutte le altre, però le facciamo diverse". Questo perché è nel nucleo costitutivo che è la diversità. Non ha voluto creare una ulteriore struttura; avrebbe potuto farlo, ma non ha voluto far questo. La sfida andava oltre la realizzazione di un'ennesima organizzazione di tipo non lucrativo. E raccogliere la sfida dentro il mondo dell'impresa a fine di lucro, non è cosa da poco conto.

*"Per portare all'umanità la cultura dell'EdC, occorre che il progetto superi la massa critica, oltre la quale lo sviluppo diventa automatico".*

L'EdC non si deve chiudere in una nicchia, ma deve far crescere il numero e la dimensione delle aziende EdC fino a raggiungere la massa critica che ne assicuri il successivo diffondersi.

Quali condizioni devono essere soddisfatte perché l'EdC possa raggiungere la massa critica?

Le tre più importanti sono:

- Avviare una strategia di alleanze con le altre esperienze che, operando in campo economico e sociale, si richiamano a principi consoni ai nostri. E' in ciò proprio il concetto di "economia civile"; l'economia civile è uno spazio economico nel quale trovano posto tutte quelle forme d'impresa (EdC, cooperative sociali, organizzazioni non profit) nelle quali l'elemento della relazionalità è il tratto caratteristico del loro modus agendi.
- Creare un rapporto con la sfera politica, perché per raggiungere la massa critica, bisogna che certi mutamenti avvengano anche nell'assetto istituzionale del paese e possibilmente a livello internazionale.
- Fare scuola, perché la scuola è il luogo dove, non soltanto si diffonde la conoscenza, ma soprattutto in cui si produce. Ci vogliono scuole per la

formazione professionale ma soprattutto scuole in cui si produce un nuovo sapere.<sup>98</sup>

Perché l'EdC incida sulla società, occorre che entri in dialogo con altre realtà simili e con il mondo politico, in modo che le sue innovazioni si trasformino anche in leggi capaci di incidere sulla società; occorre infine creare scuole in cui non solo si diffonde la conoscenza, ma anche la si produce.

Per sostenere lo sviluppo di EdC fino alla massa critica, occorre che anche in altre nazioni nascono poli industriali sull'esempio del Brasile e dell'Argentina.

#### 4.7) CONCLUSIONI

Quando 11 anni fa uscì il primo numero del Notiziario, "Economia di comunione. Una cultura Nuova", qualcuno forse si stupì del sottotitolo "una cultura nuova".

Nel 1994 l'EdC era formata solo da alcune imprese e si ritrovava solo in qualche articolo.

Oggi, "l'EdC è anche, e forse soprattutto, un luogo dove si sperimenta e si trasmette una nuova cultura".

Al progetto EdC, aderiscono ormai centinaia di imprese per i cinque continenti e sono coinvolti, a vario titolo, migliaia e migliaia di soggetti: gli imprenditori, i lavoratori, i vari interlocutori dell'impresa, gli indigenti che ricevono i mezzi di sostentamento, ecc...; tutti soggetti inseriti in una rete di relazioni che le diverse attività economiche contribuiscono a creare e sostenere.

*"L'imprenditore, nell'Economia di Comunione, si configura come un uomo nuovo"*; di conseguenza, fluiscono atteggiamenti nuovi che contagiano gli altri agenti che operano nell'impresa e li coinvolgono in un'avventura carica di creatività e sorprese.

---

<sup>98</sup>Gui Benedetto, "Intervista a Stefano Zamagni", Periodico: Economia di comunione. Una cultura nuova, Città Nuova Editore, Roma, Ottobre 2001, Vol. N°14, pag.10-11

Ecco che allora l'impresa si organizza come una comunità di persone dedita sì alla produzione di beni e servizi, ma dove tutti godono di una fondamentale uguaglianza di essere e di agire, al di là dei ruoli e delle funzioni svolte. Emerge, di conseguenza, la coscienza effettiva della dignità di ogni lavoratore che impregna di sé la cultura del lavoro da tutti condivisa: in essa trovano posto tutti gli aspetti della vita del lavoratore, inclusi la salute, il riposo, lo svago.

Così impostata l'impresa si apre all'esterno in modo diverso. I rapporti con la concorrenza perdono quella veste di battaglia perenne, di scontro frontale e diventano approccio amichevole, collaborazione. Anche la clientela è considerata nei suoi bisogni e nelle sue richieste. Ad essa viene offerto un prodotto di qualità e l'impresa è pronta ad aiutarla nelle sue scelte. Cresce la sensibilità verso l'ambiente. Si tiene presente l'impatto ambientale che può avere la produzione, usando tutti, quegli accorgimenti tecnici ed organizzativi atti a salvaguardare l'ambiente.

Viene da sé che l'impresa così articolata si sente parte integrante e vitale della comunità politica e della società civile dove opera. Prende parte in modo responsabile alle sue attività e collabora con le sue iniziative.

Nella conduzione dell'azienda l'imprenditore si misura con le leggi vigenti nella società dove opera e, non raramente, non solo compie il suo obbligo di pagare le tasse e di osservare le altre prescrizioni, ma sollecita l'autorità a venire incontro alle nuove esigenze che scaturiscono da questo modo di impostare la vita dell'impresa.

Ritornando alla sua vita interna, al momento dei bilanci e del tornaconto finanziario, il profitto accumulato viene versato, con la partecipazione di tutti, per gli scopi previsti: una parte ai bisognosi, una parte per la formazione culturale (perché senza una cultura nuova non si fa una nuova economia) ed una parte per l'incremento dell'impresa.

Molti imprenditori dell'Economia di Comunione avvertono che questi atteggiamenti nuovi, se da una parte hanno un impatto sulla società, se incidono realmente sul bene comune, dall'altra parte compiono in loro stessi un processo di cambiamento.

Questa cornice delimita un quadro di grande interesse per tutti gli studiosi, in quanto rappresenta una sfida ai modelli di spiegazione dell'azione umana dominanti.

Si osservano, infatti, dei soggetti imprenditoriali che decidono liberamente di destinare, sottraendoli all'impresa, parte dei loro utili per finalità potremmo dire para-sociali, che non avranno un ritorno né immediato, né diretto. Tale scelta si accompagna generalmente ad uno stile di gestione aziendale improntato al rispetto dell'ambiente naturale, ma ancor prima dei lavoratori, dei fornitori, così come dei concorrenti e delle leggi vigenti in ciascun stato.

L'Economia di Comunione si avvia lentamente, ma decisamente, a comprendere ed attuare le trasformazioni necessarie perché diventino realtà strutture nuove, cominciando proprio dall'impresa.

Al di là dell'aiuto concreto che possono dare ad un numero limitato di poveri, la possibilità di offrire un modello alternativo che non riduca ma cresca il benessere, la felicità dell'uomo e di tutti gli uomini, è il vero utile a cui tendono quanti operano nelle aziende di Economi di Comunione.

*“Le aziende EdC si fanno portatrici di una cultura aziendale innovativa rispetto a quella prevalente e rappresentano un sfida culturale”.*

“Occorre che l'economia di Comunione non si limiti ad esemplificazioni nel realizzare imprese nuove ispirate ad essa, con qualche commento di chi è più o meno esperto, ma occorre che diventi una scienza con la partecipazione di economisti preparati che sappiano delinearne teoria e pratica, confrontandola con le altre correnti scientifiche economiche, suscitando non solo tesi di laurea, ma scuole da cui molti possono attingere. Una scienza vera che dia dignità a chi deve dimostrarla con i fatti e significhi una vera vocazione per chi vi si impegna in qualsiasi modo”.<sup>99</sup>

---

<sup>99</sup> Chiara Lubich, Mariapoli Araceli, 7 Maggio 1998

## BIBLIOGRAFIA DEL CAPITOLO 4

- “*Documento di Genova*”, in “Economia di Comunione. Una Cultura Nuova”, Città Nuova Editore, Roma, Ottobre 2001, Vol. n° 14, pag. 14-16
- Bassi Vincenzo e Pischetola Adriano, “*La destinazione degli utili nelle società lucrative*”, in “Economia di Comunione. Una Cultura Nuova”, Città Nuova Editore, Roma, Ottobre 2001, Vol. n° 18, pag. 13
- Bruni Luigino e Crivelli Luca, “*Per una economia di Comunione. Un approccio multidisciplinare*”, Città Nuova Editore, Roma, 2004
- Bruni Luigino, “*EdC e globalizzazione*”, in “Economia di Comunione. Una Cultura Nuova”, Città Nuova Editore, Roma, Dicembre 2002, Vol. n° 17, pag. 21
- Cillerai Luciano, “*Impresa EdC: comunità di persone e risorse immateriali*”, in “Economia di Comunione. Una Cultura Nuova”, Città Nuova Editore, Roma, Ottobre 2003, Vol. n° 18, pag. 24
- Ferrucci Alberto, “*Il nuovo delle imprese EdC*”, in “Economia di Comunione. Una Cultura Nuova”, Città Nuova Editore, Roma, Dicembre 2002, Vol. n° 17, pag. 7-9
- Ferrucci Alberto, “*Protagonisti di una profezia*”, in “Economia di Comunione. Una Cultura Nuova”, Città Nuova Editore, Roma, Dicembre 2003, Vol. n° 19, pag. 3
- Gui Benedetto, “*Intervista a Stefano Zamagni*”, in “Economia di Comunione. Una Cultura Nuova”, Città Nuova Editore, Roma, Ottobre 2001, Vol. n° 14, pag. 10-11
- Pelligra Vittorio e Ferrucci Antonella, “*Economia di comunione. Una cultura nuova*”, AIEC Editore, Quaderni di Economia di Comunione per uso interno
- Pelligra Vittorio, “*Orizzonti larghi*”, in “Città nuova”, Città Nuova Editore, Roma, 25 Ottobre 2004, Vol. n° 20

- Rebecca Giuseppe e Borriero Giuliano, *“Bilancio sociale”*, in *“Contabilità, finanza e controllo”*, 2003, Fasc. n° 4, pag. 368-376
- Torresan Pietro, *“Il bilancio è sociale”*, in *“Banche e banchieri”*, 1996, Vol. n° 23, Fasc. n° 4, pag. 449-450
- Zamagni Stefano, *“Dal consumatore al cittadino”*, in *“Atti del convegno: Polo Lionello. Casa degli imprenditori”*, 17/18 Maggio 2003
- Zamagni Stefano, *“Oltre il Taylorismo”*, in *“Atti del convegno: Polo Lionello. Casa degli imprenditori”*, 17/18 Maggio 2003
- Zamagni Stefano, *“Una nuova etica d’impresa”*, in *“Atti del convegno: Polo Lionello. Casa degli imprenditori”*, 17/18 Maggio 2003

#### **SITOGRAFIA DEL CAPITOLO 4**

- *“Cos’è?”* in *“www.edc-online.org”*
- *“Microprogetti”* in *“www.edc-online.org”*



## CAPITOLO 5

### IL PRIMO POLO IMPRENDITORIALE ITALIANO, ESPRESSIONE TIPICA DELL'ECONOMIA DI COMUNIONE: IL POLO LIONELLO

#### 5.1) I POLI PRODUTTIVI

Come abbiamo visto nel capitolo precedente, l' "*Economia di Comunione*" è sorta da una ispirazione originale di Chiara Lubich, fondatrice del Movimento dei Focolari, quando attraversando nel maggio del 1991 la città di San Paolo in Brasile, avvertì, con una particolare intensità, l'ingiustizia di un mondo dominato da una sbagliata distribuzione delle ricchezze; Chiara fu colpita dall'estrema miseria e dalle tante favelas che circondavano la città e, in modo particolare, dall'enorme contrasto tra le baracche (dove vivevano anche persone povere del suo movimento) e tanti lussuosi grattacieli.

Chiara avvertì l'urgenza di fare qualcosa di concreto e subito per queste persone: provvedere al cibo, ad un tetto, alle cure mediche, ad un posto di lavoro ecc....

Da quell'esperienza ebbe un'intuizione: dare vita ad imprese che, pur restando tali (e quindi efficienti e competitive), fossero però capaci di trasformare la loro vita economica in un luogo di solidarietà e condivisione. Da subito questo progetto, fu chiamato "Economia di Comunione". Ma come realizzarla in pratica? Producendo profitti, ma non allo scopo di arricchire imprenditori o azionisti, bensì per creare ricchezza da condividere, per generare profitti da mettere in comunione. Sempre in quella primaria intuizione si delinearono subito i tre scopi attorno ai quali organizzare la comunione:

- 1) la crescita dell'impresa, che doveva svilupparsi e restare competitiva nei mercati;



- 2) la formazione culturale, perché senza una cultura nuova non si fa una nuova economia;
- 3) l'aiuto delle persone in necessità economica.<sup>100</sup>

Tra gli elementi base della prima intuizione sull'Economia di Comunione era presente l'idea dei “*Poli Produttivi (o Industriali)*”, cioè di luoghi dove si concentrano imprese dell'EdC.

Chiara Lubich rivolse l'invito a far nascere, nei pressi delle Cittadelle del Movimento (che, con la loro presenza, avrebbero aiutato a tener sempre vivo lo spirito del progetto), una concentrazione d'impresе, un laboratorio visibile ed un punto di riferimento, ideale ed anche operativo, delle altre imprese EdC.

L'idea fu subito accolta con entusiasmo e, ad oggi, sono stati costituiti tre poli:

- Polo Spartaco
- Polo Solidaridad
- Polo Lionello

ed altri sono in fase di avviamento (USA, Sud America, Francia, Portogallo, Belgio, ecc...).<sup>101</sup>

“*Polo Spartaco*”.

Già alla nascita del progetto EdC, in Brasile, accanto ad una cittadella del Movimento dei Focolari, si è vista la necessità di creare un polo imprenditoriale, che desse visibilità al progetto di Economia di Comunione e fungesse da collegamento per tutte le aziende che vi avrebbero aderito.

Quindi, il Brasile oltre ad essere la culla della prima esperienza di aziende EdC, ha visto anche la nascita del primo polo industriale, in una zona vicino San Paolo, con forti vincoli ambientali: Esso è stato denominato “Polo Spartaco” (poiché è stato intitolato a Spartaco Lucarini, scrittore e giornalista economico, attento ai problemi del mondo, tra i primi compagni di Chiara Lubich) ed è sorto accanto alla cittadella, del Movimento dei Focolari, Araceli in Brasile

Il Polo Spartaco è oggi una realtà, con nove aziende funzionanti, esempio e modello di un'economia alternativa; le aziende sono le seguenti: la Tunica, la

---

<sup>100</sup> “*Cos'è?*”, in “[www.edc-online.org](http://www.edc-online.org)”

<sup>101</sup> “*Poli Produttivi*” in “[www.edc-online.org](http://www.edc-online.org)”

Rotogine-KNE, l'Eco-Ar, la Prodiel, l'Uniben, l'AVN, il Poliambulatorio Agape, la CCC (Comunione, Contabilità e Consulenze) e la Scuola Aurora.

Per la gestione di Polo Spartaco si è costituita, nel 1993, una società per azioni a capitale diffuso, la ESPRI, attualmente con oltre 3000 azionisti, che ha provveduto all'acquisto di un terreno ed all'edificazione di capannoni che concede in locazione ad aziende aderenti al progetto di Economia di Comunione. Dopo la nascita del polo, il governo brasiliano ha voluto approfondire la conoscenza del progetto EdC, per valutare l'opportunità di utilizzarlo per una politica di sviluppo e di creazione di posti di lavoro e quindi di riduzione della disoccupazione, che rappresenta una grave piaga di questa nazione. Nonostante, infatti, la dimensione delle aziende del polo brasiliano sia medio-piccola, la zona di insediamento delle imprese ha manifestato un incremento nel tempo dell'occupazione superiore rispetto ad altre zone del Brasile.

*“Polo Solidaridad”.*

A Luglio 1991, due mesi dopo la nascita dell'Economia di Comunione in Brasile, inizia il progetto in Argentina accanto alla cittadella, del Movimento dei Focolari, Mariapoli Andrea e subito dopo nasce il polo imprenditoriale in 34 ettari di terra.

Si costituisce una società per azioni che prende il nome UNIDESA (Unità e Sviluppo) per gestire il polo, per creare le condizioni per l'insediamento di aziende che diano visibilità al progetto di Economia di Comunione.

*“Polo Lionello”.*

Nell'Ottobre 2002 è partito, anche in Italia, il progetto di un polo imprenditoriale: è nato il “Polo Lionello”, a Loppiano<sup>102</sup> (Firenze).

E' stata infatti costituita la società per azioni E. di C. S.p.A., con più di 5000 soci, che ha già iniziato ad operare.<sup>103</sup>

---

<sup>102</sup> La cittadella di “Loppiano” nasce nel 1964, grazie ad un vasto terreno (donato in eredità al Movimento dei Focolari da Eletto Folonari) situato sull'altopiano che si sviluppa ad ovest del comune di Incisa Val d'Arno, a 20 Km da Firenze. Negli anni Loppiano prende via via l'aspetto di una città, anche se in miniatura: con case, scuole, ambienti di lavoro, luoghi d'incontro, ecc....

<sup>103</sup> “Poli Produttivi” in “www.edc-online.org”

I “*Poli Industriali*” sono l’espressione tipica dell’Economia di Comunione; sono i poli imprenditoriali che ne rendono visibile la realtà. In questi poli convergono non solo le aziende di EdC che vi si insediano, ma anche quelle che ad essa si orientano condividendone finalità e strategie, così come vi si rapportano, ormai in misura costante, studiosi ed economisti che qui trovano gli originali laboratori di un’economia rinnovata.

Gli industriali devono convergere nei poli industriali perché devono essere tutti legati, tutti amici. Essi si devono consigliare fra loro nelle difficoltà, si devono consolare, si devono aiutare economicamente ed anche con le idee. Occorrono questi poli per avere l’Economia di Comunione.

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

I poli industriali delle aziende EdC hanno avuto origine in Brasile ed in Argentina, si stanno sviluppando in Belgio, in Italia ed in altri paesi, e sono costituiti sia da aziende già operanti in precedenza in altri luoghi, che decidono di insediarsi nella località sede del polo industriale, sia da aziende neocostituite appositamente, in quella zona, per far parte del polo.

I poli sono sorti prevalentemente nei paesi più poveri, proprio per dare un contributo a sollevare situazioni di povertà di tali paesi.

La formazione di un polo inizia con la costituzione di una società che, oltre ad impegnarsi ad acquistare i terreni per costruire i capannoni, finalizzati agli insediamenti produttivi, si impegna a fornire i servizi di start up e di consolidamento alle aziende che faranno parte del polo.

La logica dei poli è di formare aziende, a larga base azionaria, che li gestiscono in modo da dare la possibilità di contribuire, attraverso l’acquisto di piccole quote di capitale sociale, anche a coloro che non hanno grandi disponibilità finanziarie.

Successivamente si può avviare la costituzione ex novo o il trasferimento di aziende, che siano in grado di produrre utili. Tali utili possono essere destinati: per un terzo per la crescita dell'impresa, che deve svilupparsi e restare competitiva nei mercati; per un terzo per la formazione culturale, perché senza una cultura nuova non si fa una nuova economia; per un terzo per l'aiuto delle persone in necessità economica vicine, se presenti, oppure lontane.

Il polo produttivo è una forma economica nuova ed innovativa.

Gli economisti conoscono e studiano da almeno cento anni i distretti industriali, e cioè quelle aree caratterizzate dalla presenza quasi esclusiva di una sola industria, che porta allo sviluppo di tante piccole imprese, che riescono a raggiungere alti gradi di efficienza compensando l'assenza di economie interne (cioè più grandi livelli di efficienza raggiungibili grazie alle grandi dimensioni) con le economie esterne (flusso di informazioni, cultura sociale, fiducia, ecc...) che la localizzazione porta con sé.

L'Italia è particolarmente ricca di distretti industriali: chi ha vissuto nelle Marche, in Lombardia, in Toscana, in Veneto, più recentemente in Basilicata ed in Puglia, sa bene quanto le produzioni di scarpe, strumenti musicali, cappelli, filati, cuoio, rubinetti o mobili, siano particolarmente legate ai distretti.

Un polo certamente presenta lacune di queste caratteristiche: in particolare la prossimità geografica consente di attivare molte delle economie esterne (flusso di informazioni, cultura sociale, fiducia, ecc...) che fanno il successo dei distretti. Esso si differenzia però per l'eterogeneità dei settori economici di appartenenza delle imprese, per l'essere inserito in una cittadella del Movimento dei Focolari, che assicura ed alimenta la cultura sociale specifica, ma soprattutto per la ragione che lo fa nascere.

Al di là delle caratteristiche, che possono avvicinare i poli a forme di aggregazioni già conosciute, si possono individuare delle peculiarità del progetto in parola rispetto ad altre aggregazioni di aziende.

La prima delle principali peculiarità riguarda la contemporanea estensione, a più aziende nello stesso luogo, di quella che è la capacità di accumulare capitale relazionale ed umano; essa si traduce concretamente, in primo luogo, in un

aumento della produttività e quindi dell'efficienza di tali aziende, in secondo luogo, conseguente al primo, nella possibilità di incrementare posti di lavoro ed in terzo luogo, nel rispetto e nella salvaguardia dell'ambiente circostante.

Un'altra peculiarità, è la presenza di persone che dipendono per la loro sopravvivenza e per il loro sviluppo da quel terzo di utili delle aziende del progetto, che innesta un meccanismo di coesione che coinvolge reciprocamente ed in maniera multidirezionale tutti i soggetti interni all'azienda, cioè i soci, gli amministratori, i dirigenti, i quadri, il personale, ecc... Questo permette lo sviluppo e la diffusione di un controllo reciproco, non con l'ottica punitiva, ma sempre nell'intento di migliorare insieme le proprie prestazioni. Le situazioni di indigenza sviluppano, quindi, una specie di controllo, anche se a distanza, ad operare migliorando la qualità dei prodotti. Tale qualità va ben al di là della rispondenza ai parametri della certificazione della stessa, in quanto è orientata a fornire ben-essere alla persona che dovrà utilizzarli, e la mantenimento dell'efficienza, indispensabile per poter fornire più mezzi di sostentamento alle diverse situazioni che ci si è impegnati a sollevare.

Da ciò emerge che le modalità ritenute più efficaci riguardano la partecipazione attiva al cambiamento della gestione dell'azienda, che deve iniziare dal di dentro e se la base etica è la stessa, come nelle aziende EdC, lavorare su questo comune denominatore porta, sicuramente, dei vantaggi notevoli.<sup>104</sup>

Un polo, inoltre, deve avere i seguenti requisiti:

- Trasparenza.

Oggi, la trasparenza è un segno dei tempi nel mondo dell'economia sociale e, se il polo deve essere un modello, deve essere un modello di trasparenza.

- Legalità.

Il polo deve essere poi un esempio di legalità, fare scelte controcorrente, sapendo che da quelle scelte, costosissime, dipende il loro essere cittadini del polo.

- Efficienza e responsabilità.

---

<sup>104</sup> Bruni Luigino e Crivelli Luca, *“Per una Economia di Comunione. Un approccio multidisciplinare.”*, Città Nuova Editore, Roma, 2004

Il polo deve amministrare i suoi beni con efficienza, senza sprechi; deve evitare le tentazioni tipiche dei comunismi, per raccogliere la sfida molto più esigente della comunione.

## **5.2) IL POLO LIONELLO**

Il “*Polo Lionello*” nasce in piena era della globalizzazione, in un momento storico carico di speranze ma anche di incognite.

La globalizzazione della finanza, degli scambi commerciali, dell’informazione e della cultura sta profondamente cambiando il nostro modo di concepire l’economia e la società.

Accanto ad una generalizzata globalizzazione delle attività commerciali e produttive, pare che la finanza e la sua influenza mondiale concentri in se tutto il significato del sistema produttivo, quasi relegando gli operatori, e tra essi, quindi, gli uomini che operano nell’attività d’impresa

Non solo questo impulso finanziario va respinto, ma va anche sempre più evidenziandosi la necessità di un agire etico all’interno dell’impresa; questo agire etico prende radice non da asettici codici comportamentali, ma da una vera e propria cultura che sottolinea l’importanza del rispetto del soggetto, il corretto comportamento nei confronti degli stakeholders, una gestione nella quale la persona umana sia riportata al centro dell’impresa non solo per l’apporto lavorativo, bensì per il suo essere specifico e di relazione, la sua assunzione di responsabilità, la condivisione di obiettivi tra i quali, certamente non l’ultimo, l’aiuto agli altri e, soprattutto ai bisognosi.

Oggi, è forte la domanda di stili di vita e di consumo nuovi, capaci cioè di coniugare la dimensione globale del mondo (che ormai è un punto di non ritorno), con la vita di comunità.

Il Polo Produttivo Lionello, a Loppiano, nasce in questo momento della storia, ed offre un modello di un modo felice di coniugare l’esigenza di comunità con

l'apertura a tutti, un modello di comunità che riscopre la propria identità proprio perché aperta sul mondo intero.<sup>105</sup>

Il polo imprenditoriale non si limiterà alla costruzione di immobili a destinazione industriale, artigianale e commerciale, ma integrerà tale sua attività con il compito specifico di rendere servizi ad aziende, in particolare alle aziende di Economia di Comunione, oltre ad un'attività di promozione della cultura che è alla base della sua costituzione.

Il Polo Imprenditoriale Lionello è il primo polo nei paesi più evoluti.

### **5.2.1) Storia del Polo Lionello**

La “*storia del Polo Lionello*” è fatta dalle seguenti tappe:

- 5 Aprile 2001.

L'idea della realizzazione di un “Polo Italiano” è sorta nel corso di un congresso sull'Economia di Comunione, svoltosi a Castel Gandolfo (Roma) il 5 Aprile del 2001, che vedeva la partecipazione di circa 700 imprenditori ed operatori economici. La nuova sfida lanciata era: far nascere anche in Italia un polo industriale faro di credibilità per l'Economia di Comunione, a cui potevano collegarsi le aziende italiane di EdC. A seguito dell'interesse suscitato da tale proposta tra i presenti, si è costituito un gruppo di esperti con il compito di approfondire il progetto.

- 17 Giugno 2001.

Già nel mese di Giugno, in un incontro tra i responsabili del Movimento dei Focolari delle zone italiane ed alcuni membri delle commissioni dell'Economia di Comunione, vengono approfonditi gli argomenti riguardanti la forma giuridica dell'iniziativa, le linee guida a cui si dovrà uniformare l'iniziativa, la localizzazione ed il nome di tale polo. L'area individuata per la localizzazione del polo è in località di Burchio nel comune di Incisa Val d'Arno (Firenze), nei pressi della cittadella del Movimento dei Focolari di Loppiano. Su tale terreno la

---

<sup>105</sup> Pelligra Vittorio e Ferrucci Antonella, “*Economia di comunione. Una cultura nuova*”, AIEC Editore, Quaderni di Economia di Comunione per uso interno

E. di C. S.p.A. (società costituita con lo scopo primario della costituzione del polo imprenditoriale ad Incisa) intende realizzare ex novo un complesso di fabbricati da suddividere in più lotti, destinato ad ospitare nuove imprese artigianali, commerciali di servizio e di produzione; nello stesso complesso, inoltre, sarà realizzata una struttura integrata come sede della società per lo sviluppo di servizi di natura logistica, finanziaria e commerciale.<sup>106</sup> Il costituendo polo, è stato chiamato “Polo Lionello”, in onore di Lionello Bonfanti, uno degli artefici della costruzione della cittadella di Loppiano (Lionello Bonfanti nasce a Parma nel 1925 e muore nel 1986. Nel 1943 si iscrive alla facoltà di giurisprudenza ed in seguito diventa magistrato. Nel 1953 è il più giovane pretore italiano e nello stesso anno incontra la Spiritualità del Movimento dei Focolari, al quale aderisce, approdando a Loppiano nel 1965. Per 15 anni è stato corresponsabile della cittadella e responsabile dei rapporti della cittadella con le istituzioni).

- *Luglio 2001.*

I primi imprenditori con slancio e gioia, e senza nascondere le difficoltà, manifestano l'intenzione a trasferirsi nel polo. Si costituisce una commissione di lavoro e vengono individuati dei referenti.

- *15 – 16 Settembre 2001.*

I lavori preparatori sono a buon punto, lo statuto della E. di C. S.p.A. è pronto e si fissa per Ottobre la costituzione della società. Inizia, così, con grande entusiasmo, la sottoscrizione delle azioni necessarie per costituire la società. Il nome della società è stato dato da Chiara Lubich.

- *13 Ottobre 2001.*

Viene costituita la società “E. di C. S.p.A.” con un capitale di 185.400 euro, che come scopo primario ha la costituzione di un polo imprenditoriale, a Incisa Val d’Arno, a disposizione delle aziende che aderiscono al progetto di Economia di Comunione.

---

<sup>106</sup> “Storia” in “[www.edicspa.com/storia.shtml](http://www.edicspa.com/storia.shtml)”



- *14 Ottobre 2001.*

A Rocca di Papa si incontrano i referenti del Polo Lionello delle varie zone italiane, insieme ai rappresentanti del Movimento, aggiornandoli della nascita della E. di C. S.p.A. . Viene illustrata loro l'organizzazione di lavoro per i prossimi mesi: ricerca del terreno, contatti con le aziende che intendono aprire un'attività o trasferirsi al Polo Lionello, preparazione di un business plan.

- *15 Dicembre 2001.*

Primo incontro del consiglio d'amministrazione della E. di C. S.p.A. . Con la partecipazione di tutti i consiglieri ed i sindaci viene iniziata l'attività istituzionale: vengono nominati il vice presidente, gli amministratori delegati, il comitato esecutivo e le commissioni di lavoro.<sup>107</sup>

- *27 Dicembre 2001.*

La Regione Toscana approva a maggioranza (con l'astensione dello SDI e di alcuni consiglieri di centro sinistra) una mozione di sostegno al polo imprenditoriale di Loppiano. La mozione è stata presentata dal Gruppo Rinnovamento Italiano e Riformisti per l'Ulivo. Nel testo si chiedeva alla giunta regionale di aderire al progetto del polo imprenditoriale di Loppiano nel comune di Incisa Val d'Arno, perché laboratorio di una nuova economia, e di inserirlo nei programmi di sviluppo della Regione Toscana, quale modello da proporre per l'attuazione di una nuova politica di cooperazione allo sviluppo.<sup>108</sup>

- *Febbraio 2002.*

Il consiglio di amministrazione della E. di C. S.p.A. , su mandato conferitogli dai soci, che rinunciano al diritto d'opzione, delibera un primo aumento del capitale sociale fino a 1.200.000 euro da concludersi entro il 31 marzo 2002.

- *9-10 Febbraio 2002.*

Il progetto del Polo Lionello si presenta a 550 tra imprenditori, operatori economici e studenti. Durante il convegno si sono ripercorsi gli ultimi sviluppi dell'EdC a 10 anni dalla nascita. Il consiglio di amministrazione della E. di C. S.p.A. espone il lavoro svolto: la costituzione della società, il suo originale

---

<sup>107</sup> "Storia del Polo Lionello" in ["www.edicspa.com/storia\\_polo.shtml"](http://www.edicspa.com/storia_polo.shtml)

<sup>108</sup> "Sostegno al Polo Imprenditoriale di Loppiano" in ["www.edicspa.com/sostegno.shtml"](http://www.edicspa.com/sostegno.shtml)

statuto, lo studio del progetto edilizio ed industriale. La risposta dei partecipanti è stata entusiastica, un successo.

- *5 Maggio 2002.*

Assemblea ordinaria per l'approvazione del bilancio dell'anno 2001 (primo bilancio). Presenti 95 soci che rappresentavano il 61,9% del capitale sociale. Si è presentato un piano di attuazione del polo ed un primo studio di business plan.

- *6 Maggio 2002.*

Il consiglio d'amministrazione, su mandato conferitogli dai soci, delibera l'aumento di capitale fino a 3.000.000 di euro.<sup>109</sup>

- *2 Gennaio 2003.*

Si costituisce con sede a Firenze, "l'Associazione Lionello Bonfanti per un'Economia di Comunione", con la finalità di promuovere, fare crescere e diffondere la nuova "cultura del dare" nel mondo economico.

- *Giugno 2003*

Il consiglio d'amministrazione, su mandato conferitogli dai soci, in seguito all'assemblea dei soci dell'8 Marzo 2003, delibera l'aumento di capitale da 3.000.000 di euro fino a 5.000.000 di euro.

- *17 Marzo 2004.*

L'offerta di pubblica sottoscrizione in seguito all'aumento di capitale sociale, si è conclusa il 17 Marzo 2004. E' stato raggiunto l'aumento del capitale sociale a 5 milioni di euro, con il quale i soci hanno raggiunto il numero di 5615.<sup>110</sup>

- *7 Luglio 2004.*

Inizio dei lavori di sbancamento sul terreno del Polo Lionello.<sup>111</sup>

- *22 Ottobre 2004.*

La posa della prima pietra del Polo Lionello, prevista per il 29 Ottobre 2004, è stata rimandata alla primavera 2005.<sup>112</sup>

---

<sup>109</sup> "Storia del Polo Lionello" in "[www.edicspa.com/storia\\_polo.shtml](http://www.edicspa.com/storia_polo.shtml)"

<sup>110</sup> "Storia del Polo Lionello" in "[www.edicspa.com/storia\\_polo.shtml](http://www.edicspa.com/storia_polo.shtml)"

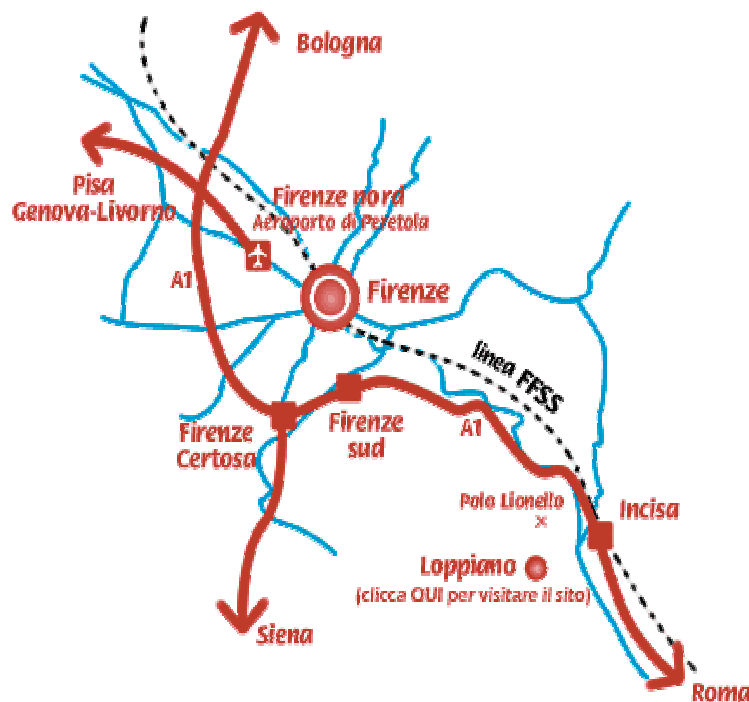
<sup>111</sup> "Iniziati i lavori al Polo Lionello" in "[www.edicspa.com/lavori.shtml](http://www.edicspa.com/lavori.shtml)"

<sup>112</sup> "Notizie" in "[www.edicspa.com](http://www.edicspa.com)"

### 5.2.2) Progetto edilizio del Polo Lionello

Il Polo Lionello nasce per volere di Chiara Lubich, accanto a Loppiano (la cittadella del Movimento dei Focolari), grazie agli imprenditori ed agli azionisti della società E. di C. S.p.A., che sta edificando le infrastrutture e ne curerà la gestione. Lo scopo del polo è essere testimonianza concreta e visibile del progetto Economia di Comunione in Italia. Oltre alle aziende che vi si insedieranno, il polo collegherà quelle aziende che ad esso si rifanno o che vi si orientano.

Il sito scelto per il nuovo polo industriale è posto a poca distanza dall'impianto urbano di Incisa Val d' Arno, lungo la strada per Firenze, in località Burchio.



Il lotto di pertinenza ha superficie pari a 11.000 mq, più della metà dei quali edificabili.

Il progetto edificatorio del polo è stato affidato allo studio Squassabia di Mantova.

Il polo imprenditoriale è stato concepito e studiato come una struttura modulare e flessibile.

La soluzione individuata permette la consistenza d'impresе industriali, artigianali, commerciali e di servizi, insieme a locali di uso pubblico, per un totale di circe 8.500 mq; infatti, la superficie edificabile prevede la costruzione di un complesso suddiviso in:

- spazi riservati ad uso di attività industriali;
- spazi riservati ad uso di attività artigianali;
- spazi riservati ad uso di attività commerciali;
- spazi riservati ad uffici per le attività insediate, servizi ed altre attività;
- spazi comuni di interesse pubblico riservati ad attività di formazione e/o congressuale (tabella 1).

**Tabella 1**

<i>Tipologia</i>	<i>Altezza (metri)</i>	<i>Metri quadrati totali</i>	<i>Metri quadrati Modulo min.</i>	<i>Multipli da metri quadrati</i>
<b>Spazi riservati ad uso di attività industriali</b>	8,5	2.200	400	200
<b>Spazi riservati ad uso di attività artigianali</b>	3,0 – 4,5	2.800	200	100
<b>Spazi riservati ad uso di attività commerciali</b>	3,0 – 4,5	550	25	25
<b>Spazi riservati ad uffici per le attività insediate, servizi ed altre attività</b>	2,7	1.400	25	Secondo necessità
<b>Spazi comuni di interesse pubblico riservati ad attività di formazione e/o congressuale</b>	Varie	700		

I corpi destinati alle attività industriali, artigianali e commerciali, sono stati predisposti in modo tale da poter essere suddivisi sia in capannoni a destinazione industriale che artigianale, a seconda delle richieste che perverranno.<sup>113</sup>

Il progetto prevede anche la realizzazione di spazi di interesse pubblico per le attività congressuali, di formazione con una sala convegni ed una zona riservata al ristoro. Riguardo alla formazione, c'è da dire che le scuole di formazione tecnica si sono volute istituire sotto la guida diretta del consiglio di amministrazione della E. di C. S.p.A.; sono stati realizzati per ora solo 4 corsi, poiché non disponevano ancora di una struttura adeguata.

Esternamente sono state evidenziate aree verdi, strade, parcheggi ecc...

L' E. di C. S.p.A. ha lanciato in tutto tre aumenti di capitale sociale, per raggiungere un capitale sociale di 5.000.000 di euro; questo perché sommando i normali costi di costruzione per metro quadrato delle diverse tipologie previste (capannoni industriali, artigianali, uffici, ecc...), il costo del terreno, gli oneri di urbanizzazione, la sistemazione del verde e della viabilità, si arriva a 5.000.000 di euro.

Il progetto, quasi esecutivo, ha ottenuto "l'approvazione delle autorità amministrative" nel dicembre 2003 e "l'approvazione della Soprintendenza delle belle arti e dei beni ambientali".

Il 7 Luglio 2004 sono iniziati i lavori di sbancamento sul terreno del Polo Lionello.

La E. di C. S.p.A. ritiene che i lavori potranno essere conclusi entro la fine del 2005 e che entro il 2006 il polo possa raggiungere il quasi completo utilizzo degli spazi, con l'inizio delle attività delle aziende.

Alle aziende verranno applicati affitti sulla media del mercato della zona, che oggi variano dai 5 agli 8 euro/metro quadro/mese a seconda della tipologia richiesta. L' E. di C. S.p.A. ha calcolato che con tali ricavi verranno coperte le spese di gestione lasciando un margine di utile.<sup>114</sup>

---

<sup>113</sup> Frassinetti Alberto, "I numeri del Polo Lionello", in "Atti del convegno: Polo Lionello. Casa degli imprenditori", 17/18 Maggio 2003

<sup>114</sup> Mozzanti Giovanni, "Polo Lionello: a che punto siamo?", Periodico: Economia di comunione. Una Cultura Nuova, Città Nuova Editore, Roma, Dicembre 2003, Vol. N° 19, pag. 10

### 5.3) E. DI C. S.p.A.

Il 13 Ottobre 2001 viene costituita la società per azioni con la denominazione: *“E. di C. S.p.A.”* .

La E. di C. S.p.A. ha come scopo principale, voluto dai soci fondatori ed espresso nello statuto stesso, la costituzione e la gestione di un polo imprenditoriale a Incisa Val d’Arno, non solo a disposizione delle aziende che aderiscono al progetto di Economia di Comunione, ma anche punto di riferimento delle stesse. Il progetto, è opportuno ricordarlo, lanciato nel 1991 da Chiara Lubich, ha avuto immediato e rilevante seguito, sia in termini di condivisione ideale che in termini culturali e, soprattutto, in termini di fattiva concreta attuazione.

In via preliminare, la E. di C. S.p.A. intende perseguire i propri fini istituzionali attenendosi a principi di gestione, coerenti con il progetto di Economia di Comunione, nella piena libertà.

I fini sono precisati nello statuto: l’acquisto, il progetto e la costruzione di immobili, che saranno dati in locazione alle aziende che vorranno insediarsi; lo studio, la realizzazione e l’organizzazione di impianti industriali, commerciale e di servizi e corsi di formazione.

La E. di C. S.p.A., con sede legale in Via Castagneto, 21 – Incisa Val d’Arno (Firenze), è stata iscritta nel Registro delle Imprese di Firenze il 9 Novembre 2001 ed ha una durata fissata sino al 31/12/2060, salve successive proroghe; codice fiscale e numero di iscrizione 02344630484; R.E.A. 525376.

Essa ha un capitale sociale di euro 5.000.000,00 (cinquemilioni/00), suddiviso in azioni ordinarie del valore di euro 50,00 (cinquanta/00) cadauna (è quindi una società ad “azionariato diffuso”, con 5.616 soci attuali; questo per consentire tutti di partecipare in modo concreto al progetto).<sup>115</sup>

La *“missione aziendale che si propone la E. di C. S.p.A.”* è quella di costituire un polo imprenditoriale, in Incisa Val D’Arno, che sarà messo a disposizione, con contratti di locazione, alle aziende, aderenti al progetto di Economia di

---

<sup>115</sup> Dati presi dallo Statuto della E. di C. S.p.A.

Comunione, che ne facciano richiesta presentando un programma di attivazione. Contemporaneamente E. di C. S.p.A. intende sviluppare un'attività di prestazione di servizi contabili, amministrativi, organizzativi e di formazione, sia per le aziende del polo, che per clientela esterna ad esso.

L'attività di formazione che si svilupperà su vari settori; avrà però particolare riguardo alla diffusione dei principi ispiratori dell'Economia di Comunione al fine di aiutare gli imprenditori, che ad essa si ispirano, a superare le difficoltà che si incontrano nella conduzione delle imprese.

Opererà pertanto anche come centro culturale, di formazione e di assistenza, per operatori economici che aderiscono ai principi sopra enunciati e che sostanzialmente si ispirano ai principi di conduzione aziendale e di ripartizione degli utili formulati del progetto di Economia di Comunione nella libertà del Movimento dei Focolari.<sup>116</sup>

La E. di C. S.p.A. è amministrata da un consiglio di amministrazione, attualmente formato da dieci membri; essa ha come organo di vigilanza un collegio sindacale, attualmente formato da cinque membri (tre effettivi e due supplenti), tutti iscritti all'Albo dei revisori. Il controllo contabile sulla società è esercitato da una società di revisione, la Deloitte & Touche S.p.A. .

Secondo l'art. 36 (Destinazione degli utili) dello statuto, sugli utili netti, risultanti dal bilancio, viene dedotto:

- il 5% da assegnare alla riserva ordinaria, fino a che questa non abbia raggiunto il quinto del capitale sociale;
- il 30% da assegnare al fondo speciale di solidarietà, per far fronte ai bisogni delle persone indigenti, individuate dall'organo di gestione. La devoluzione del fondo avverrà nei modi e nei termini fissati con apposita delibera dello stesso organo amministrativo;
- sulla destinazione dell'utile residuo, e fatti salvi i limiti di legge, delibera l'assemblea che approva il bilancio.

---

<sup>116</sup> "Missione" in "[www.edicspa.com/missione.shtml](http://www.edicspa.com/missione.shtml)"

La peculiarità di questa parte dello statuto, di questa società per azioni, sta principalmente nell'aver enunciato, scritto in modo esplicito, la volontà della società di contribuire a far fronte ai bisogni delle persone indigenti, con la destinazione di una parte notevole degli utili.

Si tratta di una grande novità: non dimentichiamo che si tratta di una società per azioni, che per definizione è una società commerciale avente scopo di lucro.

L'art. 36 evidenzia la novità del progetto EdC; infatti per essere pienamente coerenti ai principi ispiratori, si è voluto stabilire che il 30% degli utili venga destinato ad un fondo per indigenti.

#### **5.4) INTERVISTA A CECILIA MANNUCCI (AMMINISTRATORE DELEGATO DELLA E. DI C. S.p.A.)**

Il 12 Gennaio 2005 ho potuto realizzare la seguente "intervista alla Dott.ssa Cecilia Mannucci", un amministratore delegato della E. di C. S.p.A. .

*1) Da che cosa è nata l'esigenza di costruire un Polo Imprenditoriale anche in Italia?*

Il Polo trova la sua prima esperienza in Brasile.

L'esigenza di un Polo è nata in Italia:

- a) per rendere visibile l'Economia di Comunione;
- b) per mettere in rete, in maniera più concreta, gli imprenditori italiani.

*2) A che punto sono i lavori?*

Sono terminati gli sbancamenti e i movimenti terra, stanno per iniziare le fondazioni.

*Quando inizieranno le attività delle aziende?*

Se non ci sono imprevisti la costruzione dovrebbe ultimarsi a fine anno 2005 e le aziende iniziare a insediarsi i primi del 2006.



### 3) *Quante aziende si insedieranno nel Polo?*

Potenzialmente quasi trenta aziende; attualmente sono 12 quelle che hanno chiesto di insediarsi.

#### *Che tipo di attività svolgeranno?*

Svolgeranno le seguenti attività:

- Industria metalmeccanica di piccola dimensione;
- installazione di impianti di condizionamento;
- montaggio camper;
- aziende di servizi di informatica;
- aziende di servizi per le imprese;
- una pasticceria;
- studi di consulenza;
- commercio all'ingrosso di filati;
- ecc.....

Stiamo valutando alcuni negozi di commercio al dettaglio.

### 4) *Che ruolo ha ed avrà l' E. di C. S.p.A. , di cui lei è membro del Consiglio d' Amministrazione, nel Polo?*

La E. di C. S.p.A. : gestirà il complesso immobiliare; offrirà servizi alle aziende e sul territorio ad altre attività economiche; farà corsi di formazione.

## **5.5) ASSOCIAZIONE LIONELLO BONFANTI PER UN' ECONOMIA DI COMUNIONE**

Il 2 Gennaio 2003 si costituisce, con sede a Firenze - Via De Cattani, 25, l' "*Associazione Lionello Bonfanti per un Economia di Comunione*" con la finalità di promuovere, far crescere e diffondere la "*cultura del dare*" nel mondo economico.

La cultura del dare, è opportuno ricordarlo, significa formare e formarsi in modo tale da interiorizzare comportamenti che si praticano non solo per i benefici che procurano, ma perché si attribuisce loro un valore intrinseco. Ho uno stile di vita

aziendale che diventa cultura. Senza una cultura nuova, non si fa una nuova economia. Cultura del dare non significa solo dare gli utili, ma anche amare tutti: amare i dipendenti, amare i fornitori, amare i clienti, amare i concorrenti, ecc....; a differenza dell'economia consumista basata su una cultura dell'avere, l'Economia di Comunione è l'economia del dare. I soggetti produttivi dell'EdC (imprenditori, lavoratori ed altre figure aziendali) sono ispirati a principi radicati in una cultura diversa da quella prevalente, oggi, nella pratica e nella teoria economica (cultura del dare, proprio in antitesi con la cultura dell'avere).

L'Associazione Lionello Bonfanti non ha scopi di lucro, gestisce proventi e donazioni secondo i fini vincolanti dell'Economia di Comunione.

Il suo ambito operativo è quello sotteso alla regione Toscana, anche se può autorizzare, nell'ambito del territorio nazionale, la costituzione di delegazioni territoriali.

E' animata e sostenuta da coloro che ricercano, nell'economia in generale e nella gestione delle imprese in particolare, valori e comportamenti fondamentali per uno sviluppo armonioso della società e per affrontare le urgenti sfide che si pongono all'umanità di questo millennio.

I membri dell'associazione sono convinti che la povertà e la ricchezza estreme, la concentrazione del potere economico, la deturpazione della natura, la violenza, l'infelicità e la disarmonia che sono sotto gli occhi di tutti, impongono di mettere seriamente in discussione la cultura economica oggi prevalente, che orienta le scelte dei cittadini, il modo di operare delle aziende, l'azione amministrativa ed il disegno stesso delle istituzioni.

Arricchiti dall'esperienza e dalle riflessioni di quanti operano per un'economia solidale nel progetto di Economia di Comunione nella libertà, l'associazione ed i suoi membri intendono impegnarsi, con la riflessione e con l'azione, a far crescere e diffondere una cultura economica del dare.

Caratteristica dell'associazione è la stretta connessione con il territorio in cui opera del quale vuole essere parte vitale cogliendone le positività e contribuendo a colmarne i bisogni.

Ha fra i suoi scopi quello di favorire, promuovere e sviluppare la formazione etica nell'ambito professionale, sociale e pubblico; lo studio e l'attuazione di forme di economia d'impresa fondate sulla cultura del dare; la centralità dell'uomo in ogni iniziativa della collettività, con particolare attenzione a quelle in maggiore difficoltà ecc....

Particolare impegno è posto nell'attività di formazione ed orientamento dei giovani.

Sono pure curate dall'associazione quelle manifestazioni pubbliche che abbiano come finalità la promozione.<sup>117</sup> In concomitanza con l'assemblea annuale ordinaria della E. di C. S.p.A. , tenutasi nel Maggio 2003, sono stati promossi, con la collaborazione dell'Associazione Lionello Bonfanti, due eventi di rilievo nei giorni 17 e 18 Maggio 2003:

- La *“Prima Expo delle aziende italiane che aderiscono al progetto di Economia di Comunione”* che ha avuto il patrocinio nella Provincia di Firenze e del Comune di Incisa Val d'Arno. Nei due giorni di manifestazione si è vista la presenza di circa 1.200 persone; 58 le aziende espositrici, in rappresentanza delle ben più numerose aziende italiane ormai collegate alla realtà dell'Economia di Comunione.
- Il Convegno *“Polo Lionello: casa degli imprenditori”* che ha visto la partecipazione di imprenditori, azionisti, consulenti aziendali, cultori della materia, studenti ecc....<sup>118</sup>

Altro evento promosso con la partecipazione dell'Associazione Lionello Bonfanti è la manifestazione *“Terrafutura”* tenutasi a Firenze dal 2 al 4 Aprile 2004, promossa da Banca Etica in collaborazione con la Regione Toscana e numerosi altri enti, nel quale è anche stato avviato un programma di collaborazione tra Banca Etica ed E. di C. S.p.A. .

---

<sup>117</sup> Notizie prese dallo Statuto dell'Associazione Lionello Bonfanti per un'Economia di Comunione

<sup>118</sup> Cantone Cecilia, *“Introduzione al Convegno”*, in *“Atti del convegno: Polo Lionello. Casa degli imprenditori”*, 17/18 Maggio 2003

## **5.6.) UN ESEMPIO DI AZIENDA CHE SI INSEDIERA' NEL NASCENTE POLO PRODUTTIVO DI LOPPIANO: "GRUPPO UNILAB"**

Dall'idea di alcuni professionisti del mondo informatico, nel 1992 nasce a Roma la "Unilab Informatica S.r.l. ".

Dieci anni dopo cambia la denominazione in "*Unilab Holding S.r.l.* "; la società crea quattro nuove aziende specializzate, operanti in tutta Italia ed impegnate nell'Information Technology e nei servizi alle imprese.

Oggi, il Gruppo Unilab offre i propri servizi alle piccole e medie aziende, come alle grandi imprese private ed alla pubblica amministrazione.

L'orizzonte dei valori da cui scaturiscono la cultura d'impresa e le strategie di creazione del valore del gruppo, trova una denominazione comune nel desiderio di concretizzare uno stile imprenditoriale ed organizzativo che favorisca la centralità della persona all'interno del processo produttivo e della vita aziendale.

La Unilab Holding Srl ritiene che la crescita delle sue imprese e la qualità dei propri servizi referenziata dai suoi clienti, sia il frutto di questo impegno, che realizza un'alta qualità di relazioni interpersonali e che sprigiona le migliori energie umane e professionali.

Il processo di specializzazione che aveva portato la prima azienda a conseguire alcune importanti certificazioni tecnologiche, vede ora la nascita di nuove società impegnate nell'Information Technology e nei servizi alle imprese.

E' il caso della "Rainbow Consulting S.r.l. ", società operante nell'ambito dello sviluppo risorse umane, dell'organizzazione dello stile aziendale e nella valutazione e rendicontazione delle performances complessive.

Il Gruppo Unilab può contare oggi anche su un'importante rete di aziende partner, che condividendone e diffondendone lo stile, si affiancano alle sue aziende nell'offerta e nell'erogazione dei servizi su tutto il territorio nazionale.

Come abbiamo detto, il Gruppo Unilab intende operare con uno stile imprenditoriale ed organizzativo teso a favorire la centralità della persona, sia nei processi aziendali interni, sia nelle relazioni aperte con i diversi soggetti esterni (clienti, fornitori, banche, comunità locale, enti pubblici, ecc...).

Inoltre, il Gruppo Unilab sostiene i valori e promuove il progetto dell'Economia di Comunione; infatti, fin dalla sua origine (1992), aderisce al progetto EdC e sostiene la nascita del polo imprenditoriale promosso dalla E. di C. S.p.A., di cui anche Unilab è azionista.<sup>119</sup>

Domanda: *“Cosa spinge un imprenditore EdC ad aprire una filiale nel nascente Polo Produttivo di Loppiano?”*

Parla: “Giorgio Del Signore – Amministratore delegato”.

< Avevo 29 anni, una laurea in economia ed un lavoro in una grande azienda d'informatica, quando nel 1991 è nata l'Economia di Comunione. Ho aderito immediatamente al progetto: ero disposto a rischiare quanto avevo, ma far nascere dal nulla un'azienda d'informatica a Roma, in piena crisi di mercato, non sembrava affatto facile. A darmi fiducia però, era quel “Siamo poveri ma tanti” che aveva dato grande impulso alla nascita dell'EdC stessa. E in effetti, fin dal 1992, tanti hanno fatto proprio il progetto della Unilab Informatica Srl (nata per esplicita volontà dei suoi 10 soci) di contribuire alla diffusione del progetto Economia di Comunione.

Oggi, l'azienda offre servizi di formazione per l'alfabetizzazione e la specializzazione delle tecnologie informatiche, si occupa di progettazione e di gestione delle reti e produce software e servizi internet.

Unilab che conta oltre 40 dipendenti, fattura oggi oltre 3 miliardi l'anno in servizi ed ha tra i suoi clienti grandi aziende, che negli ultimi anni l'hanno portata ad essere presente con proprie sedi a Roma e Milano e, in altre forme, in diverse città italiane.

Tutto ciò è possibile per la scelta di molti di noi, amministratori e dipendenti, di rendere disponibile la professionalità acquisita, contribuendo a fare della cultura del dare il vero patrimonio della nostra comunità di lavoro.

In Unilab il dare dei dipendenti, dei soci, dei dirigenti, dei clienti, si esprime in molte forme sia dentro che fuori dell'azienda.

---

<sup>119</sup> “*Profili del Gruppo*” in “[www.unilab.it](http://www.unilab.it)”

Nei rapporti con i soggetti esterni, clienti e fornitori, abbiamo notato che la cultura del dare può portare ad un rinnovamento del mercato. Vissuta invece con le aziende partner può portare ad un rinnovamento del tessuto produttivo.

Questa esperienza ci fa considerare l'azienda come un bene che appartiene a ciascuno di noi e che ciascuno è chiamato a valorizzare per il bene di tutti.

Perché un'azienda come la nostra ha deciso di aderire al progetto Polo Lionello? Di nuovo sotto la spinta di quel “Siamo poveri ma tanti”, da cui è nata anche Unilab.

Ci sembra che questa nostra adesione costituisca un tassello che contribuisce a far crescere qualitativamente il progetto di EdC. Il polo avrà infatti tanti azionisti, ma anche tante piccole aziende.

Per concretizzare la nostra adesione, abbiamo messo in programma di verificare a breve la possibilità di realizzare lì una nuova aula corsi dove Unilab potrà svolgere corsi di informatica.

Ce la metteremo tutta affinché questo progetti diventi una realtà >.

### **5.7) UN CASO AZIENDALE DI AZIENDA ADERENTE AL PROGETTO DI ECONOMIA DI COMUNIONE: “IL CONSORZIO DI COOPERATIVE SOCIALI ROBERTO TASSANO”**

Il “*Consorzio di Cooperative Sociali Roberto Tassano*” nasce il 25 Luglio 1997 con l'intento di unificare le diverse esperienze imprenditoriali e sociali nate fin dal 1989, nonché fungere da incubatore per le nuove realtà produttive sorte successivamente nel Gruppo Tassano.

Esso ha “sede legale” in Via Nazionale, 530/A – 16039 – Sestri Levante (GE) e “sede operativa ed amministrativa” in Via Fascie, 79 – 16039 – Sestri Levante (GE).

La “*missione primaria del consorzio è l'Economia di Comunione*”, i cui principi fondamentali intendono favorire un agire economico nuovo, quale impegno ideativo ed operativo non solo utilitaristico, ma anche teso alla promozione

integrale e solidale dell'uomo e della società, questo senza rinunciare ad essere un gruppo aziendale fortemente orientato al mercato.

In tale ottica, l'impegno delle Cooperative che aderiscono al Consorzio è quello di individuare obiettivi e piani di sviluppo aziendale che siano principalmente finalizzati a creazione di nuove imprese e quindi di nuovi posti di lavoro.

### **5.7.1) La storia del Consorzio di Cooperative Sociali Roberto Tassano**

Negli anni immediatamente precedenti al 1989, due amici, Giacomo Linaro e Piero Cattani, avevano una piccola ma ben avviata azienda di riparazione elettrodomestici a Sestri Levante, una cittadina in provincia di Genova. Il lavoro andava bene, ma entrambi non si sentivano soddisfatti: questa sensazione nasceva dalla spinta a non ignorare i molti casi di disagio sociale dai quali erano circondati e che venivano a chiedere il loro aiuto. Decidono, allora, di trasformare la loro azienda in una cooperativa, consociandosi con altre persone che sentono la stessa esigenza di una solidarietà fattiva: dare lavoro soprattutto ad emarginati, disagiati sociali, disoccupati, handicappati.

Si costituisce quindi, nel 1989 con 26 milioni di capitale, la "*Cooperativa Roberto Tassano*", tra 26 soci amici; la denominazione venne dal nome di un giovane amico infermiere, tra i primi sostenitori del progetto, morto improvvisamente proprio in quei giorni.

Gli inizi non furono facili.

Intanto nel 1991 Chiara Lubich (fondatrice del Movimento dei Focolari, uno dei moderni Movimenti ecclesiali che ora è diffuso in tutto il mondo), lanciò un progetto di sviluppo economico chiamato "Economia di Comunione": i soci della Tassano avvertirono subito che quel progetto è in piena sintonia con i loro obiettivi, perché estendeva la solidarietà a livello mondiale; decisero, quindi, di aderire subito ad esso.

Dalla iniziale "*Cooperativa Roberto Tassano*", negli anni le attività sono andate aumentando e, nel 1997, si è sentito il bisogno di qualcosa che unisse tutte queste attività: nacque così il "*Consorzio di Cooperative Sociali Roberto Tassano*".

Tutte le Cooperative, costituenti il Consorzio di Cooperative Sociali Roberto Tassano, hanno aderito alle “Linee per condurre un’ impresa di Economia di Comunità”, le quali erano state tracciate nel 1997 dal Bureau Internazionale di Economia e Lavoro, ed all'atto di costituzione del Consorzio, tali linee sono state inserite nello statuto quale elemento qualificante dei suoi obiettivi.

Alle cooperative, che vogliono aderire al Consorzio, non viene chiesto il credo politico o religioso o la motivazione economica che le ha fatte nascere o che le muove; viene chiesto solamente che nella loro autonomia aderiscano a tali linee. Si è riscontrata una crescita di quasi il 70% ogni anno; essa è frutto della forte intesa che esiste tra tutti i componenti del gruppo dirigente. E' grazie a questa unità, dichiarata e rinnovata ogni giorno, che si superano le inevitabili difficoltà che si incontrano, che si allentano le tensioni, si inventano soluzioni, si prendono in esame e si portano a termine le strategie più opportune e vantaggiose.

Per il Consorzio di Cooperative Sociali Roberto Tassano questa intesa è irrinunciabile e, anche se il personale che lavora nel Consorzio è vario (di ogni credo politico o religioso), nella scelta dei dirigenti cerca sempre di individuare persone capaci di dialogare, di creare rapporti con tutti, di comunicare i principi della "cultura del dare", quella forza che ha mosso i soci fondatori fin dall'inizio. Ad oggi, la realtà complessiva del Consorzio di Cooperative Sociali Roberto Tassano, vede un gruppo con più di 1000 persone e, malgrado il generale ristagno economico, la crescita è continuata anche in questi ultimi anni. A fine 2003 ha registrato un valore della produzione di 19.853.870,92 euro.

L'insieme delle attività produttive e di servizi a cui si riferisce il Consorzio di Cooperative Sociali Roberto Tassano, comprende:

- il Consorzio Roberto Tassano;
- il Consorzio Campo di Vescovo;
- il Consorzio Gianellinrete;
- il Consorzio Alpe.

Il Consorzio, nato dalla voglia di solidarietà di due amici che avevano voluto mettere in comune con 26 soci la loro attività di riparazione di elettrodomestici,



ormai si è fornito delle professionalità necessarie a gestire nella economia di mercato le attività più varie; tali attività sono distribuite tra Liguria, Emilia Romagna e Toscana e, vanno dai servizi sociali alla attività manifatturiera per aziende private, alle scuole, ai corsi di formazione, ecc...

Il Consorzio riesce a mantenere complessivamente l'equilibrio economico e conseguono anche modesti utili monetari, nella tensione però di mettere sempre al primo posto la comunione con la persone del lavoratore, del cliente, del fornitore, del funzionario della pubblica amministrazione, del concorrente, ecc...<sup>120</sup>

### **5.7.2) I servizi e le attività del Consorzio di Cooperative Sociali Roberto Tassano**

I servizi offerti dal Consorzio Roberto Tassano si suddividono in 4 settori:

- *servizi gestione strutture comunitarie* (residenze protette per anziani; comunità terapeutiche; centri residenziali per turismo);
- *servizi socio-assistenziali* (gestione personale socio-assistenziale; servizi socio-educativi; servizi medico-sanitari di medici di base);
- *settore produttivo* (litotipografia, legatoria e grafica aziendale; studio, progettazione e realizzazione di restauri conservativi; opere di edilizia civile e industriale, lavori stradali e impiantistica; progettazione e realizzazione giardini; assemblaggi, lavorazione e confezionamento conto terzi);
- *settore amministrativo* (servizi di management e supporti di partnership; implementazione di nuove imprese terzo settore; servizi consulenza gestionale, amministrativa ed informatica; centro studi di consulenza per accesso a finanziamenti per piccole e medie imprese; corsi di formazione)
- *progettazione e formazione* (ricerca, progettazione, formazione, consulenza, assistenza alla redazione di programmi e progetti per l'accesso alle fonti di finanziamento regionali, nazionali e comunitarie propria e/o

---

<sup>120</sup> "Storia" in "www.consorziotassano.it"

per conto terzi; progettazione di specifici piani di sviluppo di impresa sociale; piani formativi aziendali: analisi dei fabbisogni, bilancio competenze e aggiornamenti professionali; sviluppo di modelli e percorsi formativi rivolti al terzo settore in un'ottica di adattamento ai cambiamenti dei mercati e di sviluppo dell'economia sociale; gestione iniziative comunitarie con scambi ed attività di partenariato).<sup>121</sup>

### **5.7.3) Come il Consorzio di Cooperative Sociali Roberto Tassano ha fatto proprio il Progetto EdC**

*Il “Consorzio di Cooperative Sociali Roberto Tassano” costituisce una delle 226 aziende italiane che aderisce al Progetto di Economia di Comunità.*

L'Economia di Comunità (EdC) intende favorire la concezione dell'agire economico quale impegno ideativo e operativo non solo utilitaristico, ma teso alla promozione integrale e solidale dell'uomo e della società.

Perciò, pur mirando, nel quadro dell'Economia di Mercato, al giusto soddisfacimento di esigenze materiali proprie ed altrui, l'agire economico si inserisce in un quadro antropologico completo, indirizzando le proprie capacità ad un costante rispettare e valorizzare la dignità della persona: dagli operatori interni delle aziende, delle reti di produzione e distribuzione dei beni, fino ai loro destinatari.

L'economia di Comunità (EdC) opera per stimolare il passaggio dell'economia e della società intera, dalla cultura dell'avere alla cultura del dare.

Le aziende e le cooperative che aderiscono al Consorzio, formulano strategie, obiettivi e piani aziendali, tenendo conto dei criteri tipici di una corretta gestione e coinvolgendo in questa attività anche i dipendenti ed i soci lavoratori.

Esse prendono decisioni di investimento con particolare attenzione alla creazione di nuove attività e posti di lavoro produttivi, mettendo sempre al centro la persona umana.

Il Consorzio è gestito in modo da promuovere l'aumento dei profitti delle Cooperative associate, destinati in pari grado: per la crescita delle cooperative

---

<sup>121</sup> “I servizi e le attività del Consorzio” in “www.consorziotassano.it”

stesse, per persone in difficoltà economica, per la diffusione della “cultura del dare”.

Vediamo, come il Consorzio mette in pratica i principi dell’Economia di Comunione.

*- Rapporto con clienti, fornitori, società civile e soggetti esterni.*

Il Consorzio attua tutti i mezzi opportuni per offrire beni e servizi utili e di qualità a prezzi equi.

I membri delle cooperative associate lavorano con professionalità per costruire e rafforzare buone e sincere relazioni con clienti, fornitori, comunità, ecc..., ai quali sono orgogliosi di essere utili.

Le aziende e cooperative associate si rapportano in modo leale con i concorrenti, presentando l’effettivo valore dei loro prodotti e/o servizi, astenendosi dal mettere in luce negativa i prodotti e/o servizi altrui.

Tutto questo permette di arricchire il Consorzio di un capitale immateriale costituito da rapporti di stima e di fiducia con i responsabili delle aziende fornitrici, con i clienti e con la Pubblica Amministrazione, produttivo di uno sviluppo economico meno soggetto alla variabilità della situazione del mercato.

*- Etica.*

Il lavoro del Consorzio è un mezzo di crescita (anche interiore) per tutte le aziende e le cooperative associate.

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

Ugualmente devono agire tutte le aziende e cooperativa socie dalle quali – appunto – si attende pari comportamento.

Nella definizione della qualità dei propri prodotti e/o servizi, il Consorzio si sente tenuto non solo al rispetto dei propri obblighi di contratto, ma anche a valutare i riflessi oggettivi della qualità degli stessi sul benessere delle persone a cui sono destinati.

*- Armonia nell'ambiente di lavoro.*

Il Consorzio adotta sistemi di gestione e strutture organizzative tali da promuovere sia il lavoro di gruppo che la crescita individuale.

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

*- Formazione ed istruzione.*

Il Consorzio favorisce tra i suoi membri l'instaurarsi di un'atmosfera di sostegno reciproco, di rispetto e di fiducia, in cui sia naturale mettere liberamente a disposizione i propri talenti, idee e competenze a vantaggio della crescita professionale delle imprese associate, con corsi ed incontri di aggiornamento, sia per i dirigenti che per i soci.

Le imprese associate adotteranno criteri di selezione del personale e di programmazione dello sviluppo professionale per i lavoratori, tali da agevolare l'instaurarsi di tale atmosfera, per consentire a ciascuno di raggiungere obiettivi sia di interesse del Consorzio, sia di quelli personali; le cooperative stesse forniranno opportunità di aggiornamento e di apprendimento continuo.

*- Comunicazione.*

IL Consorzio intende creare al suo interno un clima di comunicazione aperta e sincera che favorisca lo scambio di idee tra le diverse Imprese associate.

Le aziende e le cooperative Socie, aderendo al progetto di Economia di Comunione (EdC), nell'intento anche di sviluppare rapporti economici reciprocamente utili e produttivi, utilizzano i più moderni mezzi di comunicazione per collegarsi tra loro; da questo scambio di notizie ed informazioni può nascere uno spirito di reciproco sostegno e una nuova solidarietà, avendo modo di rallegrarsi reciprocamente dei successi ottenuti e facendo tesoro del modo di affrontare le difficoltà e gli insuccessi degli altri.<sup>122</sup>

---

<sup>122</sup> Preambolo del Consorzio di Cooperative Sociali Roberto Tassano

#### **5.7.4) Intervista a Pierangelo Tassano (Socio fondatore)**

*Il 7 Gennaio 2005 sono stata in visita presso il “Consorzio di Cooperative Sociali Roberto Tassano”.*

*Questa esperienza mi ha permesso di osservare ed avere notizie, più da vicino, sul funzionamento di un'azienda che aderisce al Progetto di Economia di Comunione.*

Ringrazio per questo il Sig. Pierangelo Tassano, uno dei soci fondatori del Consorzio, il quale mi ha rilasciato anche la seguente intervista.

#### *“Intervista a Pierangelo Tassano”.*

##### *1) Da quanti anni avete aderito al Progetto EdC?*

Giacomo Linaro e Piero Cattani, due amici, avevano una piccola ma ben avviata azienda di riparazione elettrodomestici a Sestri Levante, in provincia di Genova. Il lavoro andava bene, ma entrambi non si sentivano soddisfatti: questa sensazione nasceva dalla spinta a non ignorare i molti casi di disagio sociale dai quali erano circondati e che venivano a chiedere il loro aiuto. Decisero, allora, di trasformare la loro azienda in una cooperativa, consociandosi con altre persone che sentivano la stessa esigenza di una solidarietà fattiva: dare lavoro soprattutto ad emarginati, disagiati sociali, disoccupati, handicappati. Costituimmo, quindi, nel 1989, la “Cooperativa Roberto Tassano”, tra 26 soci amici; la denominazione venne dal nome di un giovane amico infermiere, tra i primi sostenitori del progetto, morto improvvisamente proprio in quei giorni. Intanto nel 1991 Chiara Lubich (fondatrice del Movimento dei Focolari, uno dei moderni Movimenti ecclesiali che ora è diffuso in tutto il mondo), lanciò un progetto di sviluppo economico chiamato "Economia di Comunione"; noi soci della Cooperativa Roberto Tassano avvertimmo subito che quel progetto era in piena sintonia con i nostri obiettivi, perché estendeva la solidarietà a livello mondiale; decidemmo, quindi, di aderire subito ad esso.

## *2) Cosa vi ha spinto ad aderire al Progetto EdC?*

Come ho appena detto, tutti noi (26 soci) abbiamo sentito, fin da subito, che quel progetto era in piena sintonia con i nostri obiettivi, perché estendeva la solidarietà a livello mondiale; decidemmo, quindi, di aderire subito ad esso.

Aderendo al progetto di Economia di Comunione facevamo le stesse cose degli altri, ma le facevamo in modo diverso.

L'Economia di Comunione è un agire economico che, pur attuandosi all'interno del sistema economico, va in direzione opposta ai criteri fondamentali dell'economia. Gli imprenditori aderenti all'EdC attuano una nuova linea di conduzione dell'impresa, che: richiede di porre al centro l'uomo ed i rapporti interpersonali; domanda la valorizzazione dei dipendenti attraverso il loro coinvolgimento nella gestione; richiede il rispetto dell'etica nei rapporti con i clienti, i fornitori, la pubblica amministrazione; domanda la legalità; riserva attenzione all'ambiente di lavoro ed al rispetto della natura.

Le aziende aderenti al progetto EdC coniugano l'amare tutti, sotto i vari aspetti dell'agire dell'impresa e dell'organizzazione del lavoro, nei rapporti con i clienti, fornitori e concorrenti, nel definire l'etica del comportamento nei confronti della pubblica amministrazione, nel curare l'armonia nei rapporti nella comunità aziendale, la salute dei lavoratori, la salubrità dell'ambiente del lavoro, l'arricchimento professionale di ciascuno e la comunicazione aziendale.

## *3) Quali vantaggi e svantaggi comporta aderire al Progetto EdC?*

Gli svantaggi sono solo iniziali e sono dovuti all'adeguarsi a questa nuova concezione; in seguito però si hanno solo vantaggi.

## *4) Come trasmettete ai vostri dipendenti la vostra mission?*

Inizialmente, quando eravamo pochi, c'era un rapporto diretto ed immediato tra tutti; poi, da quando siamo tanti (adesso siamo più di 1000 persone) abbiamo usato nuovi metodi.

Abbiamo creato un notiziario interno: "C'era una volta, ma ora.... c'è di più! Scambio di notizie tra la gente dei Consorzi di Cooperative Sociali: Campo del vescovo, Roberto Tassano, Gianellinrete ed Alpe". Tale notiziario serve per arrivare a chi fornitore o cliente, sostenitore o semplice osservatore, è venuto in

contatto con noi ed ha quindi, almeno intuito, il progetto originale ed ardito che sta all'origine di questa esperienza di cooperazione Sociale; esso è uno strumento di coesione.

Inoltre, abbiamo creato degli incontri con gruppi di persone dei quattro Consorzi, per approfondire la conoscenza di valori, che hanno motivato le scelte del primo gruppo di fondatori del nostro sistema consortile (li chiamiamo incontri "FormaValori") e corsi di formazione, perché la formazione del personale è sempre stata, per il Consorzio, di primaria importanza non solo per migliorare i servizi-prodotti resi ma anche per lo sviluppo di competenze e crescita delle posizioni di lavoro delle risorse umane.

Tutti noi abbiamo un obiettivo unico: la voglia di cambiare le cose che non vanno per costruire insieme, come squadra, ambienti più sereni in cui lavorare e vivere. Per noi è importante crescere insieme; crescere insieme significa confrontarsi, creare un dialogo, mettersi in discussione e correggersi; è solo attraverso la collaborazione tra colleghi, che si può costruire una vera squadra, compatta, forte ed organizzata.

#### *5) Come gestite gli utili?*

Al cuore del progetto EdC stanno dei soggetti imprenditoriali che decidono liberamente di destinare, sottraendoli all'impresa, parte dei loro utili a finalità, potremmo dire pro-sociali; aderendo al progetto EdC, le imprese destinano una parte degli utili per progetti di sviluppo a favore dei più poveri.

Gli utili messi in comunione vengono divisi in tre parti: un terzo da reinvestire in azienda (per noi nel nostro Consorzio), un terzo per diffondere la cultura del dare ed un terzo per aiutare i poveri. Tale scelta si accompagna generalmente ad uno stile di gestione aziendale improntato al rispetto dell'ambiente naturale, dei lavoratori, dei fornitori, dei concorrenti, ecc....

Ogni anno, nelle assemblee di ciascuna azienda e cooperativa del Consorzio, i soci, mediante votazione, decidono come e in che misura contribuire a sostenere lo sviluppo e la partecipazione al progetto EdC.

Inizialmente abbiamo deciso di destinare, la parte degli utili per aiutare i poveri, per progetti fuori del Consorzio; successivamente abbiamo deciso di reinvestirli nel Consorzio, per aiutare i nostri poveri.

Uno degli aspetti innovativi del gruppo, sta nel fatto che esso ospita una realtà molto consistente di Cooperative sociali che danno lavoro a persone svantaggiate per handicap fisici, psichici, o psicologici per tormentate storie del passato. Il Consorzio inoltre si è fatto carico di creare a sue spese attività lavorative capaci di riscattare dalla emarginazione queste persone svantaggiate del loro territorio, diventando così un bene pubblico (facendo a spese di privati un pubblico servizio). Nasce a tale scopo, nel 1993, una realtà particolare: la cooperativa sociale “Il Pellicano”; esso consiste in un piccolo laboratorio protetto per l’inserimento lavorativo di persone provenienti dal disagio sociale (persone svantaggiate, quali: tossici, alcolisti, carcerati, persone con handicap fisici, psichici e/o mentali; ecc...). Il Pellicano si prefigge, per Statuto, non solo la finalità sociale di inserire al lavoro soggetti svantaggiati (con tutti i benefici che una situazione lavorativa può offrire), ma anche quella di recuperare alla società, attraverso la terapia del lavoro, persone che per ragioni del loro disagio, non avrebbero altre opportunità di inserirsi nella collettività, la quale spesso li vede più come assistiti che come soggetti produttivi. Il laboratorio permette attraverso l’offerta di un lavoro reale, la preparazione ad un eventuale successivo inserimento nel mondo del lavoro esterno.

Per lo sviluppo di questo laboratorio, per aiutare queste persone a crescere nella professionalità, ecc..., c’è bisogno di un processo dispendioso: personale adatto e capace; necessità di continui investimenti (quest’anno ad esempio sono stati investiti nel laboratorio 700.000.000); ecc....

Essendo questi i nostri poveri, abbiamo deciso, dal 1996, di investire il terzo di utili da destinare ai poveri, nel laboratorio; risulta, quindi, che parte delle risorse finanziarie del consorzio stesso (frutto del nostro comune lavoro) sono state finora reinvestite per garantire la continuità del laboratorio.

Una cosa che mi preme sottolineare a questo proposito, è che noi e tutti gli imprenditori che hanno aderito all’Economia di Comunione, ben presto ci siamo



resi conto che l'aspetto che sembrava essere il più importante, cioè la decisione di condividere gli utili per i fini del progetto, era solo il primo passo, di un modo completamente nuovo di vivere l'economia secondo una norma semplicissima: *“amare tutti”*.

Il progetto EdC, al di là degli utili che riesce a dare, ha innescato una nuova filosofia, una nuova realtà culturale: facciamo le stesse cose degli altri, ma in modo nuovo: amando tutti.

6) *La vostra azienda è interessata al nascente Polo Lionello di Loppiano?*

Certamente, abbiamo aderito fin da subito.

Abbiamo partecipato, con un nostro Stand, alla “Prima Expo delle aziende italiane che aderiscono al progetto di Economia di Comunione”, tenutasi a Loppiano il 17 e 18 Maggio 2003; inoltre, abbiamo partecipato al Convegno “Polo Lionello: casa degli imprenditori”, tenutosi negli stessi giorni.

Riteniamo che il Polo sia fondamentale, per noi aziende che aderiamo al Progetto EdC, perché rappresenta una concentrazione d'impresе, un laboratorio visibile ed un punto di riferimento, ideale ed anche operativo, per tutte le imprese EdC.

Il Polo rappresenterà il perno per tutte le aziende EdC. Inoltre, esso sarà un luogo dove potremo fare scuola. Nelle lezioni presso la scuola per imprenditori di EdC viene presentato un tema, sul quale vengono condivise le esperienze delle aziende, vengono ascoltate riflessioni di studiosi di economia, e su cui si scambiano domande e risposte, istruendosi a vicenda, per creare insieme una cultura economica di comunione da proporre, rimanendo in economia di mercato, al posto del presente agire economico prevalente.

## **5.8) CONCLUSIONI**

*“I Poli Industriali sono l'espressione tipica dell'Economia di Comunione”*; sono i poli imprenditoriali che ne rendono visibile la realtà.

In questi poli convergono non solo le aziende di EdC che vi si insediano, ma anche quelle che ad essa si orientano condividendone finalità e strategie.

Il “Polo Lionello”, come abbiamo detto, nasce per volere di Chiara Lubich, accanto a Loppiano (la cittadella del Movimento dei Focolari), grazie agli imprenditori ed agli azionisti della società E. di C. S.p.A., che sta edificando le infrastrutture e ne curerà la gestione.

Lo scopo del polo è essere testimonianza concreta e visibile del progetto Economia di Comunione in Italia. Oltre alle aziende che vi si insedieranno, il polo collegherà quelle aziende che ad esso si rifanno o che vi si orientano.

Il polo imprenditoriale non si limiterà alla costruzione di immobili a destinazione industriale, artigianale e commerciale, ma integrerà tale sua attività con il compito specifico di rendere servizi ad aziende, in particolare alle aziende di Economia di Comunione, oltre ad un’attività di promozione della cultura che è alla base della sua costituzione.

*“Il Polo Imprenditoriale Lionello rappresenterà il primo polo, di espressione tipica dell’Economia di Comunione, nei paesi più evoluti”.*

## **BIBLIOGRAFIA DEL CAPITOLO 5**

- Bruni Luigino e Crivelli Luca, *“Per una economia di Comunione. Un approccio multidisciplinare”*, Città Nuova Editore, Roma, 2004
- Cantone Cecilia, *“Introduzione al Convegno”*, in “Atti del convegno: Polo Lionello. Casa degli imprenditori”, 17/18 Maggio 2003
- Frassinetti Alberto, *“I numeri del Polo Lionello”*, in “Atti del convegno: Polo Lionello. Casa degli imprenditori”, 17/18 Maggio 2003
- Mozzanti Giovanni, *“Polo Lionello: a che punto siamo?”*, in “Economia di Comunione. Una Cultura Nuova”, Città Nuova Editore, Roma, Dicembre 2003, Vol. n° 19, pag. 10
- Pelligra Vittorio e Ferrucci Antonella, *“Economia di comunione. Una cultura nuova”*, AIEC Editore, Quaderni di Economia di Comunione per uso interno
- Statuto dell’ “Associazione Lionello Bonfanti per una Economia di Comunione”
- Statuto della “E. di C. S.p.A.”

## SITOGRAFIA DEL CAPITOLO 5

- “*Cos’è?*” in “[www.edc-online.org](http://www.edc-online.org)”
- “*I servizi e le attività del Consorzio*” in “[www.consorziotassano.it](http://www.consorziotassano.it)”
- “*Iniziati i lavori al Polo Lionello*” in “[www.edicspa.com/lavori.shtml](http://www.edicspa.com/lavori.shtml)”
- “*Missione*” in “[www.edicspa.com/missione.shtml](http://www.edicspa.com/missione.shtml)”
- “*Notizie*” in [www.edicspa.com](http://www.edicspa.com)”
- “*Poli Produttivi*” in “[www.edc-online.org](http://www.edc-online.org)”
- “*Profili del Gruppo*” in “[www.unilab.it](http://www.unilab.it)”
- “*Sostegno al Polo Imprenditoriale di Loppiano*” in “[www.edicspa.com/sostegno.shtml](http://www.edicspa.com/sostegno.shtml)”
- “*Storia*” in “[www.consorziotassano.it](http://www.consorziotassano.it)”
- “*Storia del Polo Lionello*” in “[www.edicspa.com/storia\\_polo.shtml](http://www.edicspa.com/storia_polo.shtml)”
- “*Storia*” in “[www.edicspa.com/storia.shtml](http://www.edicspa.com/storia.shtml)”



## **BIBLIOGRAFIA**

- *“Documento di Genova”*, in *“Economia di Comunione. Una Cultura Nuova”*, Città Nuova Editore, Roma, Ottobre 2001, Vol. n° 14, pag. 14-16
- AA.VV., *“I codici etici nella gestione aziendale. L’introduzione e il funzionamento dei codici etici nelle imprese e nelle associazioni in Italia”*, Il Sole 24 Ore Pirola S.p.A. Editore, Milano, 1996
- AA.VV., *“Etica e impresa. Scelte economiche e crescita dell’uomo”*, Cedam Editore, Padova, 1989
- AA.VV., *“Etica, finanza e valore d’impresa”*, Egea Editore, Milano, 2001
- Bassi Vincenzo e Pischetola Adriano, *“La destinazione degli utili nelle società lucrative”*, in *“Economia di Comunione. Una Cultura Nuova”*, Città Nuova Editore, Roma, Ottobre 2001, Vol. n° 18, pag. 13
- Bernacchia Lucio, *“Organizzazione aziendale per il manager degli anni ‘90”*, Calderoni Editore, Bologna, 1987
- Bruni Luigino e Crivelli Luca, *“Per una economia di Comunione. Un approccio multidisciplinare”*, Città Nuova Editore, Roma, 2004
- Bruni Luigino, *“EdC e globalizzazione”*, in *“Economia di Comunione. Una Cultura Nuova”*, Città Nuova Editore, Roma, Dicembre 2002, Vol. n°17, pag. 21
- Cantone Cecilia, *“Introduzione al Convegno”*, in *“Atti del convegno: Polo Lionello. Casa degli imprenditori”*, 17/18 Maggio 2003
- Capriglione Francesco, *“Etica della finanza e finanza etica”*, Editori Laterza, Bari, 1997

- Caselli Lorenzo, *“Etica dell’impresa e nell’impresa”*, in *“Sinergie”*, 1998, Vol. n° 16, Fasc. n° 45, pag. 85-88
- Cattaneo Mario, *“Manuale di finanza aziendale”*, Il Mulino Editore, Bologna, 1999
- Chiaromonte Ferdinando, *“Organizzazione del lavoro: le teorie americane da Taylor ad Herzberg”*, Sindacale italiana Editore, Roma, 1976
- Cillerai Luciano, *“Impresa EdC: comunità di persone e risorse immateriali”*, in *“Economia di Comunione. Una Cultura Nuova”*, Città Nuova Editore, Roma, Ottobre 2003, Vol. n° 18, pag. 24
- De Sarno Mario, *“Aspetti e problemi di organizzazione aziendale”*, Intercontinentalia Editore, Napoli, 1970
- Del Monte Alfredo, *“Il postfordismo: verso una nuova età dell’oro”*, in *“Economia politica industriale”*, 2001, Vol. n° 28, Fasc. n° 112, pag. 19-34
- Dini Emilio, *“Organizzazione aziendale e processi di pianificazione”*, Tencati Andrea srl Editore, Milano, 1995
- Farok J. Contractor e Peter Lorange, *“La cooperazione tra imprese”*, Etaslibri Editore, Milano, 1990
- Ferrucci Alberto, *“Il nuovo delle imprese EdC”*, in *“Economia di Comunione. Una Cultura Nuova”*, Città Nuova Editore, Roma, Dicembre 2002, Vol. n° 17, pag. 7-9
- Ferrucci Alberto, *“Protagonisti di una profezia”*, in *“Economia di Comunione. Una Cultura Nuova”*, Città Nuova Editore, Roma, Dicembre 2003, Vol. n° 19, pag. 3
- Frassinetti Alberto, *“I numeri del Polo Lionello”*, in *“Atti del convegno: Polo Lionello. Casa degli imprenditori”*, 17/18 Maggio 2003
- Giannini Marco, *“Dispense di organizzazione delle imprese industriali”*, Il Borghetto snc Editore, Pisa, 2000

- Gui Benedetto, *“Intervista a Stefano Zamagni”*, in *“Economia di Comunione. Una Cultura Nuova”*, Città Nuova Editore, Roma, Ottobre 2001, Vol. n° 14, pag. 10-11
- Guidi Carlo, *“I soldi hanno un’anima”*, in *“Investire”*, Dicembre 2003, Fasc. n° 12, pag. 32 – 39
- J. P. Peter e J. H. Donnelly, *“Marketing”*, Mc Graw-Hill Editore, 1999
- Lorenzoni Giovanni, *“Accordi, reti e vantaggio competitivo”*, Etaslibri Editore, Milano, 1992
- Lunghini Giorgio, *“Economia e politica nel postfordismo”*, in *“Economia politica industriale”*, 1995, Vol. n° 22, Fasc. n° 88, pag. 247-253
- Moro Beniamino, *“Capitale naturale e ambiente”*, FrancoAngeli Editore, Milano, 1997
- Mozzanti Giovanni, *“Polo Lionello: a che punto siamo?”*, in *“Economia di Comunione. Una Cultura Nuova”*, Città Nuova Editore, Roma, Dicembre 2003, Vol. n° 19, pag. 10
- Pelligra Vittorio e Ferrucci Antonella, *“Economia di comunione. Una cultura nuova”*, AIEC Editore, Quaderni di Economia di Comunione per uso interno
- Pelligra Vittorio, *“Orizzonti larghi”*, in *“Città nuova”*, Città Nuova Editore, Roma, 25 Ottobre 2004, Vol. n° 20
- Ranieri Andrea, *“Dal fordismo al postfordismo”*, in *“Nord e Sud”*, 1999, Vol. n° 45, Fasc. n° 4, pag. 38-44
- Rebecca Giuseppe e Borriero Giuliano, *“Bilancio sociale”*, in *“Contabilità, finanza e controllo”*, 2003, Fasc. n° 4, pag. 368-376
- Richard L. Daft., *“Organizzazione aziendale”*, Apogeo Editore, Milano, 2001
- Rugiadini Andrea, *“Organizzazione d’impresa”*, Guiffrè Editore, Varese, 1979
- Rullani Enzo e Romani Luca, *“Il postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo e venturo”*, Etaslibri Editore, Milano, 1998



- Rullani Enzo, “*New, net, knowledge economy: le molte facce del postfordismo*”, in “Economia politica industriale”, 2001, Vol. n° 28, Fasc. n° 110, pag. 5-31
- Rusconi Gianfranco, “*Etica e impresa. Un’analisi economico aziendale*”, Clueb Editore, Bologna, 1997
- Santoprete Giancarlo e Tarabella Angela , “*Risorse naturali, attività antropiche e inquinamento dell’ambiente*”, Edizioni ETS
- Santoro Lezzi Cecilia, “*Ambiente. Nuova cultura, nuova economia*”, Patron Editore, Bologna, 1991
- Statuto dell’ “Associazione Lionello Bonfanti per una Economia di Comunione”
- Statuto della “E. di C. S.p.A.”
- Torresan Pietro, “*Il bilancio è sociale*”, in “Banche e banchieri”, 1996, Vol. n° 23, Fasc. n° 4, pag. 449-450
- Zamagni Stefano, “*Dal consumatore al cittadino*”, in “Atti del convegno: Polo Lionello. Casa degli imprenditori”, 17/18 Maggio 2003
- Zamagni Stefano, “*Oltre il Taylorismo*”, in “Atti del convegno: Polo Lionello. Casa degli imprenditori”, 17/18 Maggio 2003
- Zamagni Stefano, “*Una nuova etica d’impresa*”, in “Atti del convegno: Polo Lionello. Casa degli imprenditori”, 17/18 Maggio 2003

## **SITOGRAFIA**

- “*Cos’è?*” in “[www.edc-online.org](http://www.edc-online.org)”
- “*I servizi e le attività del Consorzio*” in “[www.consorziotassano.it](http://www.consorziotassano.it)”
- “*Iniziati i lavori al Polo Lionello*” in “[www.edicspa.com/lavori.shtml](http://www.edicspa.com/lavori.shtml)”
- “*Microprogetti*” in “[www.edc-online.org](http://www.edc-online.org)”
- “*Missione*” in “[www.edicspa.com/missione.shtml](http://www.edicspa.com/missione.shtml)”
- “*Notizie*” in [www.edicspa.com](http://www.edicspa.com)”
- “*Poli Produttivi*” in “[www.edc-online.org](http://www.edc-online.org)”
- “*Profili del Gruppo*” in “[www.unilab.it](http://www.unilab.it)”
- “*Sostegno al Polo Imprenditoriale di Loppiano*” in “[www.edicspa.com/sostegno.shtml](http://www.edicspa.com/sostegno.shtml)”
- “*Storia*” in “[www.consorziotassano.it](http://www.consorziotassano.it)”
- “*Storia del Polo Lionello*” in “[www.edicspa.com/storia\\_polo.shtml](http://www.edicspa.com/storia_polo.shtml)”
- “*Storia*” in “[www.edicspa.com/storia.shtml](http://www.edicspa.com/storia.shtml)”
- “[www.bancaetica.com](http://www.bancaetica.com)”