

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PAVIA  
FACOLTÀ DI LETTERE E FILOSOFIA, SCIENZE POLITICHE, GIURISPRUDENZA,  
INGEGNERIA, ECONOMIA  
CORSO DI LAUREA INTERFACOLTÀ IN  
EDITORIA E COMUNICAZIONE MULTIMEDIALE

IL CONTRIBUTO DELL'ECONOMIA DI COMUNIONE  
A UNA CULTURA DELLA RESPONSABILITÀ D'IMPRESA

Relatore:

Prof. Giampaolo Azzoni

Correlatore:

Prof. Edoardo Fittipaldi

Tesi di Laurea di:

Tiziana Mazzon

ANNO ACCADEMICO 2005/06

# Indice

<b><u>INDICE DELLE FIGURE E DELLE TABELLE</u></b> .....	4
<b><u>INTRODUZIONE</u></b> .....	6
<b><u>1 CSR: COSA SIGNIFICA RESPONSABILE?</u></b> .....	9
<u>1.1 COSA SI INTENDE PER CSR</u> .....	10
<u>1.2 I FONDAMENTI DELLA RESPONSABILITÀ D'IMPRESA</u> .....	12
<u>1.2.1 Teorie economiche</u> .....	14
<u>1.2.2 Sostenibilità ambientale</u> .....	17
<u>1.2.3 Globalizzazione</u> .....	23
<u>1.2.4 Corruzione</u> .....	26
<u>1.2.5 Vantaggi competitivi</u> .....	27
<b><u>2 ACCOUNTABILITY &amp; RESPONSIBILITY: COMUNICO ERGO SUM?..</u></b> .....	34
<u>2.1 OLTRE IL BILANCIO D'ESERCIZIO</u> .....	34
<u>2.2 IL BILANCIO SOCIALE</u> .....	35
<u>2.2.1 SA 8000</u> .....	38
<u>2.2.2 Global Reporting Iniziative</u> .....	39
<u>2.3 BILANCIO SOCIALE: PERCHÉ E PER CHI</u> .....	42
<u>2.4 NON È TUTTO ORO QUEL CHE LUCCICA</u> .....	44
<b><u>3 IL LATO OSCURO DELLA CSR</u></b> .....	55
<u>3.1 L'IMPRESA RESPONSABILE: DUBBI E CONTRASTI</u> .....	55
<u>3.1.1 Le false credenze sul fair trade</u> .....	57
<u>3.1.2 La responsabilità non conviene</u> .....	58
<u>3.2 LE CRITICHE A TEORIE E PRASSI DELLA CSR</u> .....	59
<u>3.3 LA RISPOSTA ALLE CRITICHE</u> .....	61
<b><u>4 L'ECONOMIA DI COMUNIONE</u></b> .....	66
<u>4.1 "UN TERZO, UN TERZO, UN TERZO"</u> .....	67
<u>4.1.1 Gli indigenti</u> .....	67
<u>4.1.2 La formazione culturale</u> .....	69
<u>4.1.3 Lo sviluppo dell'impresa</u> .....	69
<u>4.2 CARATTERISTICHE DELLO STILE GESTIONALE</u> .....	71
<u>4.2.1 Persona e beni relazionali</u> .....	72
<u>4.2.3 Gratuità</u> .....	75
<u>4.2.3 Profit e non-profit</u> .....	78
<b><u>5. GLI SVILUPPI DELL'ECONOMIA DI COMUNIONE</u></b> .....	81
<u>5.1 LE IMPRESE EDC DAL 1992 AL 2006</u> .....	81
<u>5.2 I POLI IMPRENDITORIALI</u> .....	85
<u>5.2.1 Formazione</u> .....	85
<u>5.2.2 Funzioni</u> .....	87
<u>5.3 LA PRODUZIONE CULTURALE</u> .....	89
<u>5.3.1 Linee per condurre una impresa EdC</u> .....	89
<u>5.3.2 Per un agire economico di comunione</u> .....	93

5.3.3 Documento di Genova .....	94
5.4 IL METODO RAINBOWSCORE® .....	96
5.4.1 Capitale Economico.....	99
5.4.2 Capitale Relazione.....	101
5.4.3 Cultura Aziendale .....	102
5.4.4 Qualità Socio-Ambientale.....	103
5.4.5 Capitale Umano, Strutture e Immagine Aziendale .....	104
5.4.6 Formazione e Innovazione.....	107
5.4.7 Comunicazione e Coinvolgimento .....	108
<b>6. ESEMPI DI APPLICAZIONE DELL'EDC .....</b>	<b>112</b>
6.1 IL CONSORZIO "ROBERTO TASSANO" .....	112
6.1.1 La storia.....	113
6.1.2 L'adesione all'EdC.....	115
6.1.3 Il rapporto con il territorio.....	118
6.1.4 La crescita professionale.....	123
6.2 L'IMPRESA RIDIX S.P.A. ....	127
6.2.1 La storia.....	127
6.2.2 L'adesione all'EdC.....	128
<b>7. IL VALORE DI UNA CULTURA E DI UNA PRASSI DI COMUNIONE .</b>	<b>133</b>
7.1. PERCHÉ L'ECONOMIA DI COMUNIONE PUÒ FUNZIONARE? .....	133
7.2 LE IMPLICAZIONI (ECONOMICHE E NON) DEL PROGETTO.....	135
7.2.1 Vocazione di mercato e impresa.....	135
7.2.2 Evoluzione della CSR.....	137
7.2.3 Produzione di beni pubblici.....	142
7.3 EDC: ESPERIENZA DI NICCHIA O MODELLO GENERALIZZABILE? .....	143
<b><u>CONCLUSIONI</u>.....</b>	<b>147</b>
<b><u>APPENDICE</u> .....</b>	<b>151</b>
1. PER UN AGIRE ECONOMICO DI COMUNIONE.....	151
2. DOCUMENTO DI GENOVA .....	153
<b><u>BIBLIOGRAFIA</u> .....</b>	<b>161</b>
<b><u>FILMOGRAFIA</u> .....</b>	<b>163</b>
<b>SITOGRAFIA .....</b>	<b>163</b>

# Indice delle figure e delle tabelle

## CAPITOLO 1

TABELLA I, 1 .....	17
FIGURA I, 1 – L'EVOLUZIONE DEI RISULTATI DELLE RICERCHE IN TEMA DI CSR...	28
FIGURA I, 2 – IL PARADIGMA “RSI-INTENGIBLES-PERFORMANCE ECONOMICHE”..	29

## CAPITOLO 2

FIGURA II, 1 – STEP DELL'ATTIVITÀ DI REPORTING NEL MODELLO BASATO SULLA MISSIONE .....	36
TABELLA II, 1 – MODELLO GRI VS. NORMA SA 8000 .....	41
TABELLA II, 2 .....	43
FIGURA II, 2 – STRUMENTI UTILIZZATI PER COMUNICARE LE POLITICHE DI CSR ..	45
FIGURA II, 3 – MEZZI DI COMUNICAZIONE UTILIZZATI DAI CITTADINI PER INFORMARSI SULLE POLITICHE DI CSR .....	46
FIGURA II, 4 – UTILITÀ ED EFFICACIA DEGLI STRUMENTI DI COMUNICAZIONE DELLE POLITICHE DI CSR .....	47
FIGURA II, 5 – LE MOTIVAZIONI DELLA NON CREDIBILITÀ .....	48
FIGURA II, 6 – LA COMUNICAZIONE DELLE POLITICHE DI CSR .....	49

## CAPITOLO 4

FIGURA IV, 1 – DISTRIBUZIONE DEGLI INDIGENTI .....	68
TABELLA IV, 1 – CARATTERISTICHE DELLE INTERAZIONI DA MERCATO VS. INTERAZIONI DA DONO .....	77
FIGURA IV, 2 – FORMA GIURIDICA DELLE IMPRESE EDC (2006) .....	78

## CAPITOLO 5

FIGURA V, 1 – IMPRESE EDC 1992-2006 .....	82
FIGURA V, 2 – IMPRESE EDC IN EUROPA (2006) .....	83
FIGURA V, 3 – IMPRESE EDC IN AMERICA (2006) .....	83
FIGURA V, 4 – SETTORI IMPRESE EDC 2006 .....	84
TABELLA V, 1 – IMPRESE DEL POLO SPARTACO .....	86
TABELLA V, 2 – IMPRESE DEL POLO LIONELLO .....	87
TABELLA V, 3 – IMPRESE DEL POLO SOLIDARIDAD .....	87
FIGURA V, 5 – RAINBOWSCORE® VS. LINEE EDC .....	98
TABELLA V, 4 – ESEMPI DI INDICATORI DELLA CUSTOMER SATISFACTION .....	102
TABELLA V, 5 – TAPPE DEL PROCESSO ORGANIZZATIVO .....	105
TABELLA V, 6 – STRUMENTI DI DIALOGO INTERNO .....	109

## CAPITOLO 7

FIGURA VII, 1 – CRITICITÀ CHE INFLUENZANO NEGATIVAMENTE LA COMUNICAZIONE DELLE POLITICHE DI CSR .....	139
-------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

*Alla persona  
che ogni giorno  
mi aiuta a ricominciare,  
con gioia.*

## Introduzione

La seguente trattazione affronta due tematiche intorno alle quali esiste un diverso grado di conoscenza: la responsabilità sociale d'impresa (CSR) e l'Economia di Comunione (EdC).

Il primo argomento è oggetto di una vasta letteratura, al punto da essere indotti a pensare: quali contributi innovativi possono ancora giungere? In realtà c'è una dimensione, a mio avviso piuttosto trascurata, sulla quale occorre focalizzare l'attenzione e far leva affinché possa realizzarsi un pieno compimento delle politiche di CSR.

Qui entra in gioco l'Economia di Comunione. Questo progetto è sorto nell'ambito del Movimento dei Focolari e consiste nel destinare gli utili dell'impresa secondo tre scopi: un terzo per aiutare gli indigenti in contatto con questo movimento, un terzo per promuovere una nuova cultura, la "cultura del dare", e un terzo per sviluppare l'impresa stessa. In particolare, ritengo che la seconda finalità rivesta un'importanza rilevante, poiché è espressione della consapevolezza di come un agire eticamente e socialmente orientato debba discendere da una cultura fondata su tali principi e non ridursi alla semplice osservanza di codici o carte dei valori. Afferma a questo proposito Chiara Lubich, fondatrice del Movimento dei Focolari: «Un compito particolare è quello di formare "uomini nuovi", perché senza "uomini nuovi" noi non faremo niente».<sup>1</sup>

Una conferma della scarsa considerazione relativa all'impatto della cultura aziendale sulle performance socio-ambientali d'impresa viene anche dal "Rapporto FERPI sulla

---

<sup>1</sup> LUBICH, C., “Una società senza poveri”, in *Polarizziamoci*, anno II, n. 4, ottobre 2006, p. 4.

Comunicazione Socialmente Responsabile”, pubblicato nel mese di luglio 2006. Esso testimonia come quasi la metà dei comunicatori e degli stakeholder tecnici intervistati consideri la comunicazione sociale non credibile. La principale criticità che si ritiene influenzi negativamente la comunicazione delle politiche di CSR risulta essere proprio la mancanza di una cultura aziendale orientata alla responsabilità sociale, seguita dall’incoerenza tra valori dichiarati e comportamenti implementati.

Incontrando alcuni imprenditori EdC e venendo a conoscenza delle loro esperienze aziendali, ho avuto invece modo di constatare come per essi l’Economia di Comunione sia prima di tutto un modo di essere, che li spinge ad attuare uno stile di gestione non soltanto rispettoso del valore della persona, ma incentrato su di esso. Da ciò deriva uno *stakeholder approach* decisamente pro-attivo, che non lascia indifferenti e che, anzi, favorisce la creazione di rapporti di stima e fiducia con i propri interlocutori, nonché, in alcuni casi, con il più vasto intorno di riferimento.

I primi tre capitoli della trattazione sono dunque dedicati alla responsabilità sociale d’impresa: nello specifico vengono illustrati i suoi fondamenti, le principali questioni legate alla rendicontazione sociale e le critiche relative alle richieste che, secondo la CSR, un’impresa è tenuta a considerare.

I due capitoli successivi presentano invece l’Economia di Comunione: quando è nata, quali sono stati i suoi sviluppi, con un particolare riguardo nei confronti delle caratteristiche peculiari del progetto e della produzione culturale ad esso legata.

Nel capitolo sei viene riportata l’esperienza di due aziende EdC, il Consorzio “Roberto Tassano” e la RIDIX S.p.A., quali esempi di attuazione del progetto da parte rispettivamente di un’impresa sociale e di un’impresa a scopo di lucro.



L'ultimo capitolo approfondisce tre aspetti: il successo delle imprese EdC, la natura e la portata delle implicazioni del progetto e le sue possibilità di sviluppo. In questa parte viene inoltre evidenziato come l'Economia di Comunione possa considerarsi una forma evoluta di responsabilità sociale d'impresa, spiegandone le ragioni.

Infine, si intravedono nella proposta dei principi di valore universale, che aprono la possibilità di sua una più vasta diffusione, senza dubbio auspicabile e necessaria affinché si affermi un benessere generale di cui l'impresa sia primariamente responsabile.

## 1. CSR: Cosa Significa Responsabile?

“Gli uomini hanno dimenticato questa verità.  
Ma tu non la devi dimenticare.  
Tu diventi responsabile per sempre di quello che hai addomesticato.”  
(Antoine de Saint-Exupéry)

C'è chi ne parla in termini entusiastici e chi invece non nasconde il proprio scetticismo (se non addirittura l'avversione) in proposito; chi ne decanta i benefici e la necessità di assunzione e chi punta il dito contro certi effetti collaterali, talvolta traumatici e irrimediabilmente contagiosi.

Non si tratta di un nuovo farmaco, ma pur sempre di un principio, attivo ormai da diversi anni, nel dibattito sulla gestione d'impresa: la CSR, (Corporate Social Responsibility) o, secondo la versione italiana, RSI (Responsabilità Sociale d'Impresa). Il tema dell'impresa responsabile è stato al centro di numerose ricerche e discussioni fin dagli anni Settanta e continua ad esserlo tuttora (al punto che l'utilizzo del termine responsabilità andrebbe dosato con maggiore cautela, evitando ulteriori abusi che ne compromettono l'efficacia). D'altro canto questa visione del ruolo dell'impresa è dotata di un indubbio fascino, legato, secondo la mia opinione, soprattutto alla sua portata *potenziale*, che in alcuni casi ha contribuito a delineare la CSR come una sorta di panacea di fronte ai risvolti più critici dell'attuale complessità: globalizzazione, corruzione, crisi normativa della sfera giuridica, statale e confessionale. Non mancano tuttavia, come si è accennato prima, delle divergenze, che affiorano già nella fase iniziale, quando si cerca di individuare una definizione univoca di *responsabilità d'impresa*.

### 1.1 *Cosa si intende per CSR*

È opportuno chiarire subito che non esiste, o per lo meno non ancora, una definizione universalmente condivisa di CSR. L'invito a un impegno etico e sociale che vada oltre la mera ricerca di profitto da parte dell'azienda si colora, infatti, di sfumature diverse, che ne evidenziano vari aspetti e implicazioni.

A questo proposito, Lorenzo Sacconi<sup>2</sup> individua tre tipologie di definizione, che rispecchiano modi diversi di interpretare la CSR :

- il primo tipo attribuisce alle imprese il compito di supplire alle lacune dell'intervento statale nell'area del Welfare, esercitando una vera e propria funzione sostitutiva;
- il secondo tipo enfatizza la natura volontaria della responsabilità d'impresa e la tutela della libertà decisionale che essa richiede;
- il terzo tipo coincide con la definizione di CSR contenuta nel *Libro Verde* della Commissione Europea: «un sistema di governo aperto, in grado di conciliare gli interessi delle varie parti interessate nell'ambito di un approccio globale della qualità e dello sviluppo sostenibile».<sup>3</sup>

Sacconi propone inoltre una definizione personale, che risulta in linea con quella dei documenti ufficiali dell'Unione Europea, superando invece l'approccio più limitato delle altre interpretazioni: «con CSR si intende un modello di *governance allargata* dell'impresa, in base al quale chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli stakeholder».<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> AA. VV., (2005), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, a cura di Sacconi Lorenzo, Roma, Bancaria Editrice, p. 31.

<sup>3</sup> [*Ibidem*, p. 31].

<sup>4</sup> [*Ibidem*, p. 27].

Come possiamo notare, la prima e la seconda tipologia di definizione non contemplano una caratteristica fondamentale del comportamento responsabile d'impresa: la sua complementarità sia rispetto ai servizi dell'offerta pubblica sia rispetto alla necessità di una regolamentazione che accompagni la discrezionalità decisionale e consenta di individuare degli standard riconoscibili.

Un altro punto, che ritengo opportuno evidenziare e sul quale si riscontra ormai un ampio accordo, è la considerazione della CSR quale componente costitutiva della strategia aziendale di lungo periodo. Non ci accontenta più, quindi, di dimostrare semplicemente la compatibilità tra ricerca di profitto e comportamento etico, tentativo che spesso ha finito per generare attività saltuarie e/o di facciata. Da più parti si sottolinea che *essere impresa responsabile* è cosa ben diversa dal *fare filantropia aziendale*. Difatti se è vero che «la stessa concezione [...] di filantropia aziendale sta evolvendo nella direzione di una sua sempre maggiore connessione con le attività aziendali», come ricorda opportunamente Mario Molteni, e questo in virtù del fatto che essa «è ritenuta in grado di accrescere sia i benefici per la collettività, sia le ricadute favorevoli per l'impresa stessa»,<sup>5</sup> è però altrettanto vero che non possiamo dimenticare le differenze fondamentali che la separano dalla CSR.

Quest'ultima non può essere ridotta, almeno a livello teorico, al fare qualcosa di buono per gli altri e di ulteriore o parallelo rispetto alla propria attività. Al contrario, essa comporta un allargamento di orizzonti, giungendo a considerare le aspettative di coloro che sono toccati dall'agire d'impresa e dalle sue conseguenze, non solo economiche, ma anche ambientali e sociali. Ecco dunque profilarsi un altro principio

---

<sup>5</sup> MOLTENI, M., (2004), *Responsabilità sociale e performance d'impresa: per una sintesi socio-competitiva*, Milano, V&P Università, p. 7.

largamente condiviso in merito alla responsabilità d'impresa, il cosiddetto *stakeholder engagement*.

Legittimi sono, senza ombra di dubbio, gli interessi degli azionisti (indicati con il termine *shareholders* o *stockholders*) che però non vanno visti come gli unici soggetti con i quali comunicare e ai quali rendere conto del proprio operato. L'azienda, infatti, agisce nel mercato e nel contempo opera in un preciso contesto ambientale e relazionale di cui è parte integrante. Quella economica è solo una delle dimensioni che caratterizzano l'identità d'impresa e la sua importanza non giustifica certo un atteggiamento volto a ignorare o sottovalutare le altre. Gianfranco Rusconi,<sup>6</sup> a questo proposito, precisa la distinzione esistente tra *legittimazione giuridico-istituzionale* e *legittimazione sociale (e morale)*. Mentre la prima consiste nel conseguire le finalità assegnate alle imprese dal codice civile, la seconda prevede una risposta ai bisogni umani e in questo, afferma Rusconi, risiede la responsabilità sociale d'impresa.

Legittimi sono quindi anche gli interessi di individui e categorie privi di titoli formali nei confronti dell'impresa, ma non di validi motivi per essere riconosciuti come personaggi della sua storia.

### ***1.2 I fondamenti della responsabilità d'impresa***

Il dibattito che si è sviluppato in questi anni ha messo in luce le radici teoriche e pratiche che sostengono e alimentano la richiesta di comportamenti responsabili da parte delle imprese.

---

<sup>6</sup> Intervento di RUSCONI, G., "Teoria degli Stakeholder e Responsabilità Sociale d'Impresa", nell'ambito di *Parità di Genere, Pari Opportunità e Responsabilità Sociale delle Imprese*, Hotel Turin Palace, Torino, 7 dicembre 2006.

Un contributo significativo a questo riguardo è rappresentato da *Il Primo Rapporto sulla Responsabilità Sociale in Italia*, redatto nel 2003 dall'Istituto per i Valori di Impresa (ISVI),<sup>7</sup> coordinato da Mario Molteni. Tale rapporto evidenzia quali implicazioni sottende l'assunzione di un comportamento aziendale responsabile, oltre a delineare i presupposti principali da cui è scaturita l'attualità della CSR.

La responsabilità d'impresa comporta dunque:

- la tensione a soddisfare le legittime attese, economiche e non, di tutti gli stakeholder (interni ed esterni);
- la presenza di spazi di discrezionalità nel perseguire i fini istituzionali, ossia l'esistenza di gradi di libertà nel decidere ambiti e modalità di azione;
- la volontà di *rispondere*,<sup>8</sup> cioè la volontà di rendere conto dei propri comportamenti e risultati, nonché di stabilire un dialogo costruttivo, improntato alla reciproca fiducia, con gli stakeholder.

Queste precisazioni fanno inoltre intuire come la CSR non possa essere ricondotta alle sfere della religione, della moralità e del diritto, nel senso che essa non consiste nel rispettare i valori ultimi ed individuali, né gli standard minimi previsti dalla legge.

Per quanto riguarda invece i fattori che hanno contribuito alla diffusione di questo approccio, nel rapporto sopra citato vengono ricordati:

- normativa emanata in proposito (leggi,<sup>9</sup> autoregolamentazione e standard);
- fenomeni di portata mondiale (rischio ecologico, divario tra ricchi e poveri, diritti dei lavoratori, evoluzione dei mercati finanziari e scandali aziendali);

---

<sup>7</sup> Con la collaborazione di Banca Popolare di Milano, Doxa, Ferrovie Nord e Unioncamere. A questo rapporto ne sono seguiti altri due, pubblicati rispettivamente nel 2004 e nel 2006.

<sup>8</sup> L'etimologia stessa del termine responsabilità va ricondotta al verbo latino *respondere*, che significa appunto rispondere.

<sup>9</sup> Ricordiamo a questo proposito il decreto legislativo 8 giugno 2001 n. 231 – *Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive*

- sollecitazioni provenienti da imprese e operatori del settore (ad esempio enti certificatori, società di revisione, enti di ricerca e formazione).

Di seguito riportiamo una panoramica più ampia e generale, nella convinzione che la sua conoscenza sia utile in quanto consente di comprendere meglio sia le critiche mosse alla CSR sia le problematiche connesse alla sua attuazione.

### 1.2.1 Teorie economiche

L'identificazione della responsabilità d'impresa con una struttura di governo allargata che tenga conto di molteplici stakeholder può essere vista, secondo Sacconi,<sup>10</sup> come una derivazione della critica all'analisi neo-istituzionalista. Sebbene non si possa attribuire alcuna intenzionalità in questo senso ad autori quali Blair, Stout, Englander e Kaufman, essi hanno senz'altro contribuito a rinnovare la visione circa la natura dell'impresa.

Blair e Stout, in particolare, hanno proposto un modello basato sull'integrazione di diverse teorie d'impresa, incentrate rispettivamente sulla produzione di squadra e sui contratti incompleti. Entrambe le teorie partono da una premessa comune: l'impresa è legata a contesti in cui l'azione congiunta di vari individui genera un surplus rispetto alla somma delle loro singole azioni.

La prima teoria ha avuto il merito di introdurre l'eventualità di una condotta opportunistica che impedisce una cooperazione mutuamente vantaggiosa tra le parti.

Questo rischio scaturisce, secondo alcuni autori, dalla mancata possibilità di verificare il livello produttivo personale, per cui nell'individuo prevarrebbe la

---

*di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300 e il Sarbanes Oxley Act (SAO) approvato negli USA il 30 luglio 2002.*

tentazione di godere dei benefici che nascono dalla collaborazione senza però versare il proprio contributo, agendo da *free rider*.<sup>11</sup>

La seconda teoria spiega l'opportunismo riferendosi a una matrice diversa: poiché i contratti sono incompleti la produzione non può essere disciplinata in modo dettagliato ed esauriente ex ante. Da ciò ne consegue un potenziale rischio di espropriazione del surplus (che andrebbe invece equamente suddiviso), nonché un disincentivo a offrire il proprio contributo in maniera ottimale.

Cosa suggerisce l'analisi neo-istituzionalista a questo riguardo? La sua proposta consiste nel dar vita a un'impresa, a un modello di governo in cui il potere decisionale viene affidato a coloro che compiono gli investimenti maggiori (e che corrono, secondo questa prospettiva, i maggiori rischi). Tale potere si estende, ovviamente, anche alle situazioni più aleatorie, quelle che comportano una ricontrattazione tra le parti.

Questa visione è stata criticata soprattutto perché prevede un esercizio unilaterale dell'autorità, che di fatto si limita a trasformare il rischio di opportunismo in rischio di abuso di potere.

Margaret Blair e Lynn Stout ritengono, al contrario, che l'impresa debba «sventare i comportamenti opportunistici tra gli “n” membri della squadra che fanno investimenti specifici» attraverso «un sistema di autorità il cui compito è esercitare un adeguato bilanciamento nella protezione dei diversi interessi».<sup>12</sup> Il loro pensiero

---

<sup>10</sup> SACCONI, L., (2005), “Le ragioni della CSR nella teoria economica dell'impresa” in SACCONI, L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Roma, Bancaria Editrice, pp. 91-112.

<sup>11</sup> Il termine *free rider* significa letteralmente “chi viaggia gratis” e viene utilizzato in ambito economico per indicare colui che beneficia di un bene senza corrispondere all'ente somministratore il proprio contributo sotto forma di imposta o altro tipo di versamento.

<sup>12</sup> SACCONI, L., (2005), “Le ragioni della CSR nella teoria economica dell'impresa” in SACCONI, L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Roma, Bancaria Editrice, p. 108.



presenta evidenti affinità con la definizione di responsabilità d'impresa in termini di governace allargata, a conferma del fatto che il terreno su cui è attecchita la CSR è stato preparato ben prima di conoscere il significato di questa sigla.

Il modello d'impresa responsabile trae inoltre linfa dalle diverse concezioni di mercato e del rapporto tra esso e la società. Ci riferiamo, in particolare, a due interpretazioni che si sono sviluppate nella prima metà dell'Ottocento, in un periodo segnato dalla diffusione della filosofia utilitaristica e dall'affermazione della società industriale.

La prima enfatizza le conseguenze negative che scaturiscono dal mercato, presentandolo quindi come una minaccia da cui proteggersi o da mantenere comunque sotto controllo (in linea con i suggerimenti di Marx e Polanyi).<sup>13</sup>

La seconda, invece, ne esalta le implicazioni positive, arrivando addirittura a prescrivere l'estensione della logica di mercato oltre i confini della condotta puramente economica, quale antidoto ai mali che affliggono la società (secondo una prospettiva cosiddetta "neoliberista").

Ciò che risulta interessante ai fini del nostro discorso sono le considerazioni che Stefano Zamagni<sup>14</sup> ha formulato in proposito. Egli ritiene che da tali posizioni sia scaturita un'idea di mercato basata su «una duplice norma: l'*impersonalità* delle relazioni di scambio» e «il comportamento *esclusivamente auto-interessato* di tutti coloro che prendono parte al gioco di mercato».<sup>15</sup> Una simile idea mina chiaramente

---

<sup>13</sup> Bruni evidenzia come questo approccio emerga anche in alcune espressioni del "popolo di Seattle", vedi BRUNI, L., "L'economia civile e il principio di gratuità", in *Nuova Umanità*, XXV, 2003/2 146, p. 171.

<sup>14</sup> ZAMAGNI, S., "Per un'economia civile nonostante Hobbes e Mandeville", in *Oikonomia*, ottobre 2003.

<sup>15</sup> [*Ibidem*, p. 19].

qualsiasi propensione a collaborare e a creare un clima di fiducia reciproca, requisiti indispensabili per una reale efficienza, non solo economica.

Una conseguenza ulteriore, precisa Zamagni, è «l'identificazione dello *Stato con il pubblico* e del *mercato* (luogo delle *sole* imprese che operano per il profitto) *con il privato*», nonché «l'accettazione del presupposto secondo cui la forma naturale di fare impresa è quella capitalistica e dunque [...] ogni altra forma di impresa deve la propria ragion d'essere o a un "fallimento del mercato" oppure a un "fallimento dello Stato"». <sup>16</sup>

La credibilità di questa impostazione, per cui ogni forma di scambio si fonda sui prezzi con una netta divisione tra sfera economica e sociale, è andata però sgretolandosi sempre più, anche perché i risultati che ha prodotto non possono dirsi così soddisfacenti.

Un elemento che accomuna le varie posizioni finora presentate è dunque il disaccordo verso certi aspetti dell'attuale sistema economico, criticati sia per le teorie discutibili che li presuppongono, sia per gli effetti perversi che essi producono.

### 1.2.2 Sostenibilità ambientale

All'impresa è richiesta una condotta responsabile non solo in ambito strettamente economico, ma anche in tutti gli altri settori coinvolti dalla sua attività.

Il film *The Corporation* mette in luce, a questo proposito, come la creazione di ricchezza implichi sovente danni enormi, altrettanto spesso taciuti. Le esternalità negative vengono così classificate:

---

<sup>16</sup> [*Ibidem*, p. 20].

<b>Danni alla salute umana</b>	Prodotti pericolosi
	Rifiuti tossici
	Inquinamento
<b>Danni agli animali</b>	Distruzione dell'habitat
	Allevamento intensivo
	Sperimentazione
<b>Danni alla biosfera</b>	Deforestazione
	Emissioni di CO <sub>2</sub>
	Scorie nucleari

Tabella I, 1

[Fonte: *The Corporation*]

Nel film viene inoltre riportato un discorso di Ray Anderson,<sup>17</sup> il quale rivolgendosi a un pubblico di politici e industriali americani afferma che la prima rivoluzione industriale ha fallito e che dunque è necessario progredire verso un'innovazione migliore. Le sue parole «sono consapevole di avere saccheggiato la Terra, ma in base al mio giudizio e non secondo i parametri della società per cui sono un capitano d'industria, una sorta di eroe moderno» ci dicono che da più parti questi parametri vengono ormai avvertiti come indicatori ingannevoli e paradossali del livello di sviluppo, in quanto non sono in grado di garantirne la continuità in un futuro più che prossimo.

Anderson continua il suo intervento precisando che nessuna grande industria può dirsi attualmente sostenibile. Si rende dunque necessaria, anzi indispensabile, un'inversione di rotta (o come è stato anche detto di "rotazione terrestre"), prima che la disponibilità di risorse naturali venga compromessa in modo irrimediabile. Egli descrive l'obiettivo in questi termini: «scalare il monte sostenibilità, una montagna più alta dell'Everest [...] e molto più difficile da scalare. La vetta della montagna simboleggia l'impatto zero».

La questione ambientale viene affrontata sempre più spesso e volentieri con toni perentori, che hanno suscitato il fastidio di chi li considera segnali di un esagerato allarmismo. Il *Living Planet Report 2006*,<sup>18</sup> d'altra parte, contiene prove schiacciati a carico del nostro debito ecologico, che non riusciremo certamente a saldare senza un sostanziale cambiamento dei modi di produrre e consumare. Infatti, se i ritmi attuali non subiranno un rallentamento, nel 2050 servirà un quantitativo di risorse doppio rispetto a quello realmente disponibile. In pratica due pianeti.

Riuscire a cogliere la portata di stime e cifre non è sempre facile, specie quando esse illustrano una situazione a livello macro. Dire che le emissioni di CO<sub>2</sub> sono aumentate di nove volte dal 1961 al 2003 forse non suscita reazioni particolarmente vivaci nella cittadinanza. Tuttavia ogni cittadino ha potuto sperimentare, soprattutto nell'ultimo anno, una variazione tangibile del clima e del ciclo stagionale.

È quanto ha voluto sottolineare anche Corrado Augias, dedicando a questo tema una puntata<sup>19</sup> della sua trasmissione "Le storie – Diario Italiano". In tale occasione sono stati presentati questi dati: il quindici settembre il Mar Mediterraneo aveva una temperatura pari a 28° C contro i 23°/24° della media stagionale. Pochi giorni dopo, a Carrara, si è verificata un'abbondante precipitazione, tanto è vero che nel giro di tre ore si è raggiunto il livello di 450 ml di pioggia, corrispondente a poco meno della metà della media annuale (pari a 1000 ml).

Questi fatti, pur legati ad una realtà locale, sono comunque indici di un cambiamento di portata globale che riguarda le cause dei fenomeni cosiddetti "naturali". Sempre

---

<sup>17</sup> Amministratore delegato di Interface, impresa leader a livello mondiale nella produzione di moquette industriale.

<sup>18</sup> Si tratta del sesto rapporto stilato dal WWF sulle condizioni di salute del pianeta Terra, presentato a livello mondiale dalla Cina nel mese di ottobre 2006.

<sup>19</sup> Si tratta della puntata andata in onda il 24 novembre 2006.

più spesso, infatti, la loro origine non è imputabile tanto a madre natura, quanto all'intervento dell'uomo.

La responsabilità antropologica in materia ambientale è stata sottolineata anche in occasione dei recenti summit dedicati al clima, come il vertice internazionale di Nairobi e il convegno mondiale di Parigi. Il quarto rapporto compilato dall'Ipcc (il Comitato intergovernativo della Nazioni Unite sui cambiamenti climatici) evidenzia infatti il crescente impatto del contributo umano sui cambiamenti climatici, in assenza del quale non si spiegherebbe il riscaldamento verificatosi nell'ultimo mezzo secolo.

Alcuni degli aspetti più cruciali, se non i principali, sono l'uso massiccio di risorse non rinnovabili e l'emissione dei gas ad effetto serra, che andrebbe ridotta, anche se non vanno dimenticate altre soluzioni complementari. È assai utile, ad esempio, favorire un assorbimento più efficace di tali gas, limitando la deforestazione. La situazione attuale richiede infatti che ogni intervento venga condotto in un'ottica di sinergia, altrimenti rischia di perdere qualsiasi utilità.

Suggerimenti in proposito sono stati rivolti anche ai singoli cittadini, sollecitati in vari modi a evitare sprechi energetici. Tuttavia non si può che essere d'accordo con Antonello Pasini, climatologo del Cnr, il quale ricorda che «il problema è globale e una soluzione definitiva va trovata a questo livello».<sup>20</sup> Certo non mancano provvedimenti di carattere internazionale: basti pensare al protocollo di Kyoto, stilato per concretizzare i principi generali contenuti nella Convenzione quadro dell'Onu sui cambiamenti climatici. D'altra parte però Pasini esprime una considerazione pienamente condivisibile, evidenziando come tale «problema [...] sia troppo critico per

---

<sup>20</sup> FIORANI, L., "Catastrofi annunciate", in *Città Nuova*, n. 23, ottobre 2006, p. 39.

lasciarlo nelle mani dei politici (che solitamente hanno un orizzonte strategico pari a una legislatura) o in quello dei tecnocratici» e ricordando che «anche qui [...] l'opinione pubblica può avere un ruolo molto importante»<sup>21</sup>.

Ruolo altrettanto importante è quello ricoperto dalle imprese, multinazionali in primis, sia per l'impatto globale delle loro attività, sia perché queste ultime vengono sempre più spesso delocalizzate in quei Paesi dove le legislazioni sociali sono più deboli e quindi mancano (del tutto o in maniera comunque significativa) delle garanzie in materia di sicurezza sociale, protezione dell'ambiente, tutela del lavoro e di un'equa redistribuzione del reddito.

I disastri verificatisi negli ultimi decenni del Novecento, di cui Chernobyl rappresenta forse il caso più emblematico, avevano già dimostrato quali drammatici rischi possono colpire natura e comunità per via di attività economiche che si pongono agli antipodi della sostenibilità ambientale.

Ma quali requisiti sono necessari affinché lo sviluppo possa dirsi realmente sostenibile? Una definizione che ha avuto successo è quella contenuta nel Rapporto Brundtland,<sup>22</sup> stilato nel 1987 dalla WCED:<sup>23</sup> «Lo sviluppo è sostenibile se soddisfa le esigenze del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le loro esigenze».<sup>24</sup> Tale definizione implica, secondo Vercelli<sup>25</sup> che le risorse sia ecologiche sia sociali vengano equamente distribuite tra le generazioni e all'interno di esse.

---

<sup>21</sup> [*Ibidem*, p. 39].

<sup>22</sup> In realtà il nome ufficiale del rapporto è *Our Common Future*; la denominazione qui proposta è quella maggiormente diffusa e che prende il nome dall'allora presidente della commissione.

<sup>23</sup> World Commission on Environment and Development.

<sup>24</sup> VERCELLI, A., (2005), "Sviluppo sostenibile" in SACCONI, L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Roma, Bancaria Editrice, p. 57.

<sup>25</sup> [*Ibidem*, p. 57].

Prima di proseguire nella trattazione mi permetto di accennare una riflessione, che verrà approfondita meglio in seguito, ossia il fatto che tanto le teorie economiche quanto il concetto di sostenibilità rimangono focalizzati sull'aspetto della spartizione del reddito.

Infatti, sebbene i danni ambientali derivino principalmente da certe modalità di produzione e consumo, le risorse naturali vengono presentate come una linfa preziosa proprio perché necessaria allo svolgimento delle attività umane e non come una ricchezza di per sé meritevole di tutela.

Ritornando al pensiero di Vercelli, egli smentisce che ci sia incompatibilità tra comportamento etico e finalità economiche nell'ambito dello sviluppo sostenibile (considerato sempre in un'ottica di lungo periodo).<sup>26</sup>

Non è di questo avviso, invece, Sergio Valentini, per il quale troppo spesso il concetto di sostenibilità finisce per far rima con quello di ambiguità: «come comportarsi infatti nel cercare di rispettare la *triple bottom line*<sup>27</sup> se – come normalmente avviene – il miglioramento economico è speculare a impatti socio-ambientali negativi? Quali priorità assegnare alla tutela?». <sup>28</sup>

Ovviamente i due autori leggono in modo differente il rapporto che lega economia, etica ed ecologia. Da una parte è vero, come sostiene Vercelli, che disuguaglianze economiche e degrado ambientale riducono il ventaglio di opportunità favorevoli al benessere collettivo, facendo diminuire la produttività e, di conseguenza, il reddito.

---

<sup>26</sup> [*Ibidem*, pp. 58-59].

<sup>27</sup> Il termine *triple bottom line* è stato coniato da Elkington nel libro *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Esso sta a indicare una metodologia di rendicontazione che illustra le performance aziendali rispetto a tre obiettivi: prosperità economica, qualità ambientale ed equità sociale.

<sup>28</sup> VALENTINI, S., (2004), *Responsabilità sociale d'impresa e globalizzazione*, Milano, FrancoAngeli, p. 58.

Dall'altra è anche vero quanto afferma Valentini, ricordando come l'enfasi posta sulla ricerca dei modi per migliorare lo sostenibilità dello sviluppo ha finito inevitabilmente per favorire i Paesi più ricchi, proprio perché in essi tale ricerca è possibile a livelli più avanzati.

Ecco dunque profilarsi in questo difficile, ma necessario processo di cambiamento, un ruolo chiave per l'impresa, sia di grandi che di piccole dimensioni. La sua responsabilità, infatti, deve anzitutto declinarsi nei confronti del suo «“intorno” primario di riferimento»<sup>29</sup> e solo in seguito, o in aggiunta ad esso, anche verso altre attività.

### 1.2.3 Globalizzazione

L'aspetto della sostenibilità ambientale appena trattato è strettamente correlato al fenomeno della globalizzazione, intesa in termini economici come «una forte accelerazione del processo d'integrazione tra diverse aree del mondo con sostanziali conseguenze sul mercato dei beni e dei fattori produttivi».<sup>30</sup>

Il mercato (sia del lavoro che dei prodotti) ha subito una notevole trasformazione, trovandosi inserito in un palcoscenico planetario sul quale si succedono eventi positivi e negativi. Appartiene alla prima tipologia l'aumento medio del benessere collettivo, dietro il quale però si cela l'altra faccia della medaglia, ossia un'ulteriore crescita, quella delle disuguaglianze salariali tra le diverse fasce della popolazione mondiale.

---

<sup>29</sup> [Ibidem, p. 64].

<sup>30</sup> BECCHETTI, L., (2005), "Globalizzazione ed evoluzione dei sistemi di welfare" in SACCONI, L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Roma, Bancaria Editrice, p. 67.



Strumenti quali la delocalizzazione produttiva e la celerità degli scambi hanno apportato dei vantaggi ad un'ampia fascia del pianeta, ma non sono riusciti a colmare questo divario. Gli approcci fondati sulla logica del "pianificatore sociale" e della riforma delle regole si sono infatti rivelati armi inefficaci, come ben dimostra Leonardo Becchetti.<sup>31</sup>

Riguardo al primo caso, una possibile soluzione viene identificata nel far coincidere l'ottimo privato con l'ottimo sociale. Lungi dal ricalcare una visione liberista, questa coincidenza viene presentata come il risultato di una conoscenza totale del problema da parte delle istituzioni (i pianificatori sociali appunto) che consenta loro di mettere in atto interventi volti a modificare il sistema dei prezzi. Questa via d'uscita non è tuttavia percorribile nella realtà, in quanto tocca a sua volta una problematica insolubile, cioè l'asimmetria informativa che caratterizza buona parte delle relazioni economiche.

Anche la seconda prospettiva non offre approdi veramente raggiungibili, proponendosi di delineare un sistema di regole che riescano ad orientare l'agire economico dei singoli verso il benessere collettivo e nel contempo ad attenuare o cancellare i rischi dovuti ad un'informazione incompleta e/o fortemente asimmetrica. Questa convinzione si basa su un'ingenuità di fondo: far piovere con un'imposizione dall'alto qualunque principio, per quanto nobile e condivisibile esso sia, non garantisce che tale principio si radicherà, come hanno ben dimostrato i vari scandali finanziari.

---

<sup>31</sup> [*Ibidem*, pag. 74].

Cosa occorre allora? Serve un capitale sociale basato sulla fiducia e il senso civico, elementi che costituiscono «una risorsa fondamentale dei sistemi economici», nonché il «collante delle transazioni che in essi si svolgono».<sup>32</sup>

E' vero, come osserva Becchetti, che le imprese devono spesso fare i conti con conflitti di interesse ed esternalità, ma esse hanno comunque una chance, legata alle preferenze dei consumatori. L'autore si riferisce, nello specifico, al commercio equo e solidale.

Il fatto che dei consumatori siano disposti ad acquistarne i prodotti, anche pagandoli di più di quelli tradizionali, significa che il valore che essi attribuiscono alla transazione economica in questione contempla altri elementi, oltre a quello puramente monetario della convenienza del prezzo. Anche se le imprese che praticano questo tipo di commercio costituiscono un numero esiguo, il loro contributo risulta comunque significativo secondo Becchetti, poiché spinge i concorrenti ad imitarli in modo da fidelizzare i consumatori con tali preferenze.

L'esistenza (e la sopravvivenza) di iniziative analoghe, quali il microcredito o la finanza etica, dimostrano quindi che l'agire economico non può essere spiegato in tutta la sua varietà e completezza riferendosi esclusivamente ad una razionalità strumentale ed individualistica.

Becchetti conclude affermando che «la responsabilità sociale diventa pertanto soluzione del tradizionale conflitto tra lavoro e capitale che da esterno viene reinterpretato come conflitto interno tra lavoratore e consumatore».<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> [*Ibidem*, p. 75].

<sup>33</sup> [*Ibidem*, p. 77].

Volendo aggiungere una personale considerazione, indicherei il commercio equo e solidale non tanto come una via di per sé risolutiva, quanto come uno dei numerosi percorsi necessari per raggiungere una «internazionalizzazione sostenibile».<sup>34</sup>

#### 1.2.4 Corruzione

Un aspetto meno ricordato, ma che si è distinto di recente per la sua crescente rilevanza e considerazione, è il binomio CSR – corruzione. È stato evidenziato, in particolare, come la valorizzazione delle politiche di responsabilità sociale consenta di risolvere una potenziale criticità fra incentivi allo sviluppo e lotta alla corruzione.

Questo può avvenire in modo diretto, incoraggiando l’attuazione di un comportamento incentrato sulla trasparenza e sul rispetto di valori etici, tratti che contraddistinguono una *good governance*.

Effetti positivi possono poi essere raggiunti in maniera indiretta: le imprese che dimostrano il loro impegno volontario in questo ambito si vedono infatti riconoscere la possibilità di ottenere finanziamenti anche nel caso in cui i regimi dei loro Paesi siano notoriamente corrotti. Tale opportunità è prevista sia dalla Banca Mondiale che dalla BERS (Banca Europea per la Ricostruzione e lo Sviluppo).

Molti altri organismi vedono nella CSR un’arma potenziale per contrastare la corruzione, così come emerge da documenti quali *il Report on Extortion and Bribery*

---

<sup>34</sup> «Il concetto di Internazionalizzazione Sostenibile con riferimento alla sostenibilità sociale e ambientale delle attività di impresa è stato utilizzato per la prima volta il 26 Luglio 2002 nel corso di una relazione tenuta al Forum annuale del centro italo tedesco Villa Vigoni *"Innovazione - vulnerabilità - good governance, Italia e Germania di fronte alle nuove sfide mondiali"*, Sessione II - *globalizzazione, deregulation e società aperta* – ed è dal 2002 un marchio registrato dal Centro Estero Lombardia.»; vedi articolo di Valentini “Allargamento UE e internazionalizzazione sostenibile”, pagina web <<http://www.mglobale.it/interna.asp?sez=538&info=19382>>, pubblicato il 4 novembre 2003.

in *Business Transaction* della CCI,<sup>35</sup> i *Business Principles for Countering* di Transparency International<sup>36</sup> e le *Guidelines* dell'OCSE.

Questi documenti, privi di valenza normativa e dunque non vincolanti a livello giuridico, esercitano una funzione orientativa ed esortativa, giungendo a delineare, nel caso del *Report* della CCI, regole di condotta ben dettagliate. Esso precisa, ad esempio, come la responsabilità ultima in materia di rispetto delle norme etiche ricada sugli organi direttivi delle imprese.

Diverso è il caso del *Global Compact*,<sup>37</sup> che dal 2004 ha introdotto, accanto ai nove principi originari, un decimo principio dedicato proprio alla lotta alla corruzione, senza però prefiggersi alcun intento regolatore.

La tesi secondo cui la CSR consenta un maggior controllo sull'agire imprenditoriale, opponendosi inoltre alla corruzione, viene giudicata condivisibile da Pia Acconci.<sup>38</sup>

L'autrice aggiunge un'ulteriore considerazione, notando come «dall'imperfetto funzionamento del mercato deriva il fatto che in tutti i settori, anche quello della lotta alla corruzione, le pratiche di *self-restraint* non siano sufficienti per porre limiti al potere delle imprese e indirettamente potenziare i benefici della globalizzazione».<sup>39</sup>

Pertanto, come si è anticipato, «tali pratiche dovrebbero costituire uno strumento complementare, mai alternativo, all'azione statale»<sup>40</sup>.

### 1.2.5 Vantaggi competitivi

---

<sup>35</sup> Camera di Commercio Internazionale.

<sup>36</sup> In collaborazione con Social Accountability International.

<sup>37</sup> Per una descrizione più approfondita si veda il capitolo 2.

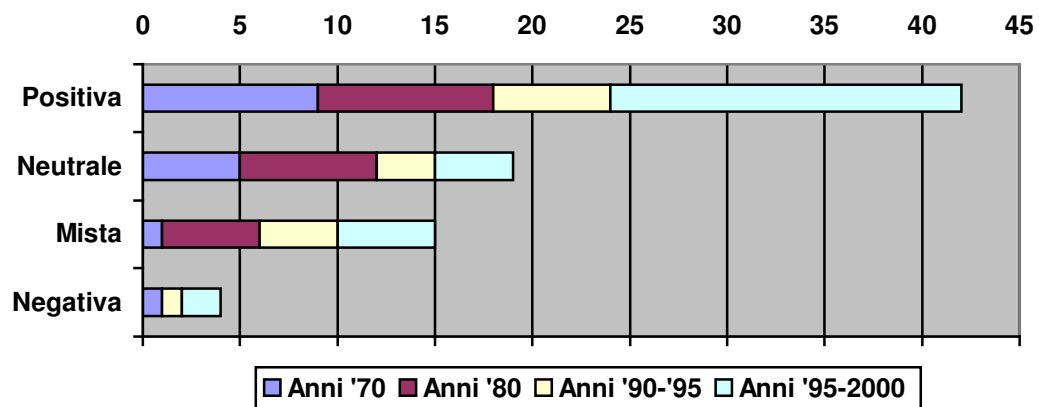
<sup>38</sup> ACCONCI, P., (2003), *Responsabilità d'impresa e strumenti internazionali anticorruzione: dalla Convenzione OCSE 1997 al Decreto n° 231/2001*, a cura di G. Sacerdoti, Milano, EGEA.

<sup>39</sup> [*Ibidem*, p. 284].

<sup>40</sup> [*Ibidem*, p. 284].

Fin dagli anni Settanta sono stati compiuti studi empirici allo scopo di analizzare la relazione esistente tra impresa responsabile e performance economiche.

Nel corso del tempo si è riscontrato un aumento delle ricerche che testimoniano l'esistenza di una correlazione positiva tra queste variabili, anche se non mancano situazioni di neutralità. I dati presentati di seguito vanno quindi a smentire le ragioni di coloro che sostengono l'incompatibilità tra risultati economici ed un comportamento aziendale eticamente e socialmente orientato.



**Figura I, 1** – L'evoluzione dei risultati delle ricerche in tema di CSR  
[Fonte: Molteni, 2004]

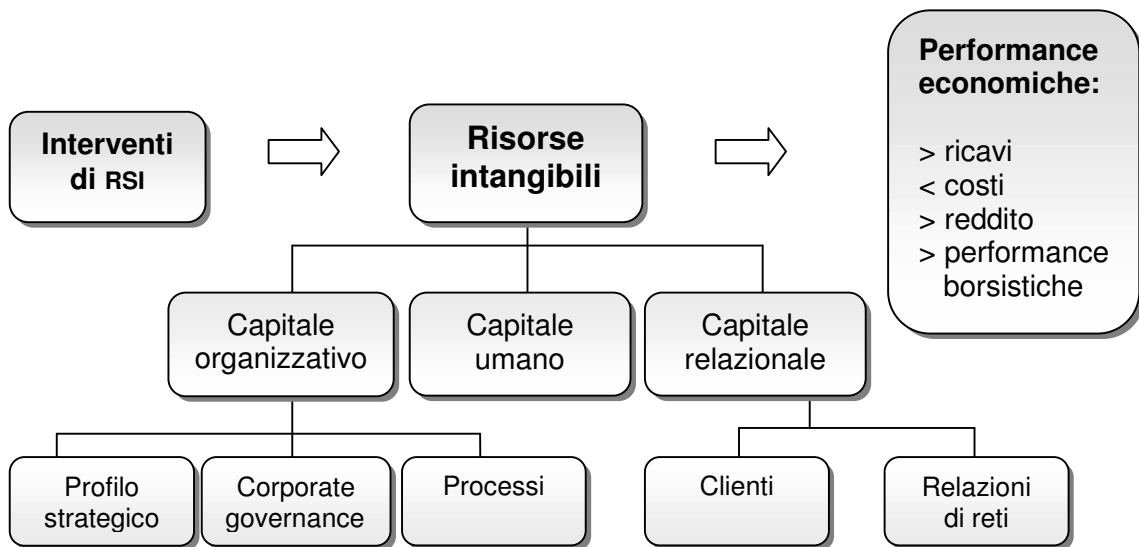
Nel corso degli anni Novanta tali ricerche hanno compiuto un passo avanti, arrivando a comprendere che ciò che risulta rilevante per lo sviluppo dell'impresa, e che deve quindi costituire il primario oggetto di indagine, sono le numerose ragioni alla base della potenziale sinergia tra socialità ed economicità.

Mario Molteni,<sup>41</sup> in particolare, individua un paradigma in cui il nesso causale tra CSR e performance economiche è ricondotto al patrimonio di risorse intangibili

<sup>41</sup> MOLTENI, M., (2004), *Responsabilità sociale e performance d'impresa: per una sintesi socio-competitiva*, Milano, V&P Università, p. 74.

posseduto dall'azienda, ossia ai «beni di natura immateriale (perciò distinti dalle risorse fisiche e da quelle monetarie) di cui l'azienda detiene il possesso diretto o le potenzialità di accesso, e che costituiscono fonti di valore, in quanto sono in grado di contribuire in futuro alla generazione di flussi di reddito e, nel caso delle imprese quotate, all'incremento dei valori di borsa».<sup>42</sup>

Tali risorse, classificate in capitale organizzativo, umano e relazionale, costituiscono i fondamenti della durabilità d'impresa, ossia della sua attitudine a durare nel tempo in un ambiente mutevole.



**Figura I, 2** – Il paradigma “RSI-intengibles-performance economiche”  
[Fonte: Molteni, 2004]

A questo riguardo Molteni<sup>43</sup> illustra una serie di benefici legati agli interventi di CSR:

- ripensamento della strategia e una sua più adeguata comunicazione;
- incremento di visibilità e reputazione;
- innalzamento del grado di motivazione e delle competenze del personale;
- miglioramento dei processi;

<sup>42</sup> [Ibidem, pp. 71-72].

<sup>43</sup> [Ibidem, pp. 75-78].

- innalzamento dei livelli di salute e sicurezza del lavoro;
- miglioramento dei sistemi di controllo interno;
- sviluppo della capacità di anticipazione.

Tra i vari aspetti ho ritenuto utile approfondire quello relativo alla visibilità e alla reputazione. Questa scelta è motivata da più di una ragione, non ultima la crescente importanza assegnata alla comunicazione esterna (e il conseguente rischio di far coincidere responsabilità sostanziale con comunicazione responsabile).

Ci sono, in particolare, tre espressioni della *corporate communication* che influenzano la reputazione:

- i segni, ossia la comunicazione intenzionale e programmata;
- le reti di relazioni;
- i comportamenti osservabili.

Nel primo caso l'attività di comunicazione discende da una precisa strategia, volta, secondo Alfonso Siano,<sup>44</sup> a far coincidere *corporate identity*<sup>45</sup> e *corporate image*.

Egli definisce l'identità come «la totalità dei modi, cioè delle forme di comunicazione attraverso cui un'organizzazione presenta se stessa e si rende visibile e percepibile all'esterno».<sup>46</sup>

L'immagine, invece, è «come l'organizzazione viene percepita, in un dato momento, dai pubblici esterni».<sup>47</sup> L'autore evidenzia inoltre come oggi si tenda a parlare di orientamento alla trasparenza in luogo del tradizionale orientamento all'immagine.<sup>48</sup>

---

<sup>44</sup> SIANO, A., (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa: il vantaggio competitivo tra ambiguità e trasparenza*, Milano, Giuffrè.

<sup>45</sup> Il termine *corporate identity* viene anche utilizzato per riferirsi alla linea grafica di un'organizzazione (aspetti architettonici esclusi). In questo contesto ci si attiene all'accezione formulata da Siano.

<sup>46</sup> [*Ibidem*, p. 128].

<sup>47</sup> [*Ibidem*, p. 128].

<sup>48</sup> Lo stesso termine "immagine" viene preferibilmente sostituito con "reputazione", giudicato più nobile e meno superficiale.

Cosa però va reso trasparente e come comportarsi di fronte alla conoscenza tacita da cui deriva un vantaggio competitivo per l'impresa? Siano<sup>49</sup> risponde che non basta dare rilievo alle competenze: bisogna rendere visibili i processi (elementi dinamici) da cui derivano le competenze stesse, perché essi sono indicativi del modus operandi dell'impresa.

Per quanto riguarda la seconda questione viene asserita la perfetta compatibilità tra indeterminatezza e trasparenza informativa, resa possibile dai valori guida.

Con essi ci si riferisce ai valori imprenditoriali, che vanno distinti da quelli generali, ma, precisa Siano, «hanno bisogno di affondare le radici nei valori etici di base, quali l'onestà, la lealtà».<sup>50</sup> Se tali valori, infatti, sono condivisi ed interiorizzati, ne conseguiranno una minore varietà e una maggiore stabilità di comportamenti, fondamentali tanto per il personale interno quanto per gli interlocutori esterni.

Occorre però che tale condizione venga rispettata e non vista come una semplice opzione. Solo così il consolidamento dei valori rende possibile la tutela della conoscenza tacita e, nel contempo, favorisce una proiezione più completa e coerente della propria identità. Questo è possibile proprio perché l'applicazione dei valori implica la soddisfazione dei requisiti necessari a sviluppare una buona reputazione:

- credibilità;
- onestà;
- fidatezza o attendibilità;
- responsabilità.

La stima così conquistata alimenta a sua volta una risorsa cruciale: la fiducia del pubblico verso l'impresa. Se il pubblico si fida significa che ritiene i valori guida

---

<sup>49</sup> [*Ibidem*, 136].

<sup>50</sup> [*Ibidem*, p. 143].



comunicati credibili e indicativi di un certo tipo di processi, che vengono presunti nonostante le asimmetrie informative. Dunque si può ben affermare, come fa Siano, che la fiducia rappresenta «un sostituto dell'informazione, un riduttore della complessità e della contingenza».<sup>51</sup> Essa consente infatti di ridurre gli oneri legati alla carenza di informazioni, cercando delle conferme rispetto a un sistema di aspettative.

Le considerazioni di Siano sono ampiamente condivisibili, tuttavia mancano, a mio avviso, di un approccio analitico più pragmatico, che ho invece riscontrato nel saggio di Alessandra Mazzei *Comportamenti, segni e relazioni per sviluppare il capitale di reputazione*.<sup>52</sup>

L'autrice evidenzia, in particolare, come l'informazione veicolata da fonti non aziendali venga reputata più veritiera e dunque più credibile di quella ufficiale. La comunicazione informale è inoltre dotata di una natura pervasiva ed impattante, poiché trasmette rapidamente molti e vari segnali a un gran numero di persone.

Non meno influente è poi il comportamento dell'impresa, dal momento che «le azioni contano e comunicano più delle parole e delle immagini».<sup>53</sup> Questa affermazione, oltre ad esprimere una grande verità, costituisce il primo dei due principi individuati dalla teoria economica della segnalazione. Il secondo recita così: «un'azione di segnalazione deve essere costosa in modo irrecuperabile e asimmetrico per chi la realizza, irrevocabile e visibile».<sup>54</sup> L'impresa deve pertanto dimostrare che il suo impegno etico sia serio, cioè basato su investimenti di risorse che possono

---

<sup>51</sup> [*Ibidem*, p. 222].

<sup>52</sup> Tratto da MAZZEI A., GAMBETTI R., «La comunicazione aziendale a sostegno del corporate branding e della reputazione: la gestione integrata di segni, comportamenti e reti di relazioni», *International Congress Marketing Trends*, École Supérieure de Commerce de Paris, Università Ca' Foscari, Venezia, 20-21 gennaio 2006.

<sup>53</sup> [*Ibidem*, p. 6].

fruttare un tornaconto, ma anche comportare delle perdite se la loro allocazione viene poi ritrattata per motivi di convenienza.

Il riferimento e soprattutto il rispetto dei valori etici è un elemento che favorisce l'efficacia della comunicazione formale, la capacità di networking e la connotazione positiva della variabile esperienziale. È necessario inoltre che questi aspetti vengano adeguatamente coordinati, in modo da sostenersi l'un l'altro attraverso un rapporto sinergico, garanzia di una solida reputazione.

La concezione di CSR come governace allargata si inserisce perfettamente in questa prospettiva. Essa implica infatti la definizione dei valori guida, un'attenzione verso coloro che intrattengono relazioni con l'impresa, nonché l'implementazione degli impegni dichiarati.

Considerando anche il paradigma proposto da Molteni “RSI – intangibles – performance economiche”, ritengo che si possa giustamente intravedere nella responsabilità d'impresa la risoluzione del seguente “paradosso”, ossia del fatto che «la comunicazione incide sempre di più sulla reputazione aziendale ma non attraverso attività di [...] diffusione dei messaggi, bensì in modo indiretto attraverso la sua capacità di incidere sui comportamenti e di gestire reti di relazioni».<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> [*Ibidem*, p. 7].

<sup>55</sup> [*Ibidem*, p. 8].

## 2. Accountability & responsibility: comunico ergo sum?

“Siamo responsabili non solo di quello che facciamo,  
ma anche di quello che non facciamo.”  
(Molière)

L'assunzione di determinati impegni da parte dell'impresa è dovuta, come si è detto, a una scelta volontaria. Tuttavia, una volta che si è intrapresa la strada della responsabilità occorre seguirla anche nei suoi passaggi meno agevoli. Durante questo percorso non è ammissibile infatti addentrarsi alla ricerca di scorciatoie, con la convinzione che quel che conta è raggiungere un certo livello e dunque è sufficiente dar visibilità alla fase finale, alla redistribuzione della ricchezza raggiunta.

Una tale discrezionalità, arrivista e opportunista, stride con un orientamento i cui punti cardinali sono, a pari merito, il *che cosa* e il *come*.

Il vero traguardo non consiste nel dimostrare semplicemente che si sono compiute un certo numero di “buone azioni” e che dunque esiste perfetta coerenza tra i valori guida dichiarati e la propria condotta. Se così fosse, e purtroppo talvolta lo è, la CSR consisterebbe semplicemente nel classificare quanto si è deciso e attuato seguendo i propri modi e i propri scopi.

D'altro canto ogni responsabilità implica dei doveri, tra cui va annoverato quello dell'*accountability*, ossia il dovere di rendere conto.

### 2.1 *Oltre il bilancio d'esercizio*

Il primo documento nato a tal proposito è il bilancio d'esercizio, che ha la funzione di comunicare i risultati economico-finanziari e patrimoniali dell'attività d'impresa.

Con l'affermarsi dello *stakeholder approach* sono tuttavia emersi anche i limiti di questo strumento, che non è in grado di rispecchiare prestazioni diverse da quelle monetarie.

Il sentore che questa fosse una necessità da colmare era già affiorato negli USA nel corso degli anni Settanta, attraverso le sollecitazioni di accademici e associazioni di categoria nei confronti delle grandi imprese. L'esigenza di una rendicontazione distinta ma complementare al bilancio d'esercizio è stata poi alimentata, come suggerisce Luciano Hinna,<sup>56</sup> da un'opinione pubblica sempre più sensibile alle tematiche della socialità, nonché dai molteplici risvolti della globalizzazione.

Il mercato è una parte della società civile [dice Hinna] e la società civile di oggi può rappresentare il mercato di domani. Ne consegue che gli strumenti che vanno bene per rendicontare al mercato (il bilancio economico finanziario e la pubblicità sui prodotti) non sono più sufficienti per rendicontare alla società civile, di qui l'esigenza del bilancio sociale.<sup>57</sup>

## 2.2. *Il bilancio sociale*

Quando si parla di bilancio sociale non ci si riferisce ad uno strumento univoco, completamente definito e condiviso, né a livello di denominazione, né tanto meno a livello della prassi. La stessa varietà lessicale di cui si dispone per poterlo indicare (*social accounting, social balance, intellectual capital, ethical budget*) è indicativa di una certa indeterminatezza di fondo.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> HINNA, L., (2005), "Bilancio di missione e di ricaduta sociale" in SACCONI, L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Roma, Bancaria Editrice, pp. 679-688.

<sup>57</sup> [*Ibidem*, p. 681].

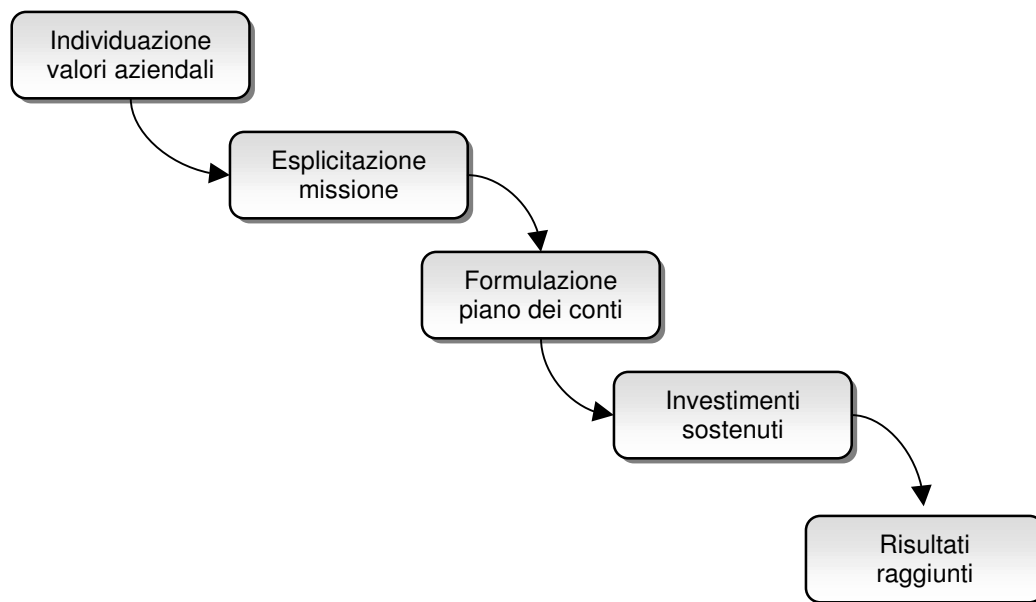
<sup>58</sup> Secondo Vermiglio «l'espressione bilancio sociale, ancorché impropria, dovrebbe essere riservata solo ai documenti che sono in grado di fornire una rappresentazione d'insieme del comportamento aziendale e dei suoi effetti», in VERMIGLIO, F., (2005), "Il bilancio sociale" in SACCONI, L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Roma, Bancaria Editrice, p. 660.

Questo documento, infatti, non è indicato come obbligatorio dal legislatore,<sup>59</sup> a differenza del bilancio d'esercizio, né prevede l'approvazione dei suoi destinatari; dunque ha carattere prettamente deontologico. Caratteristica comune alla rendicontazione economica è invece la cadenza annuale.<sup>60</sup> Numerose sono comunque le proposte elaborate sia a livello nazionale che internazionale, soprattutto per ovviare al rischio di autoreferenzialità, che incombe minaccioso.

Per quanto riguarda lo specifico delle aziende italiane, Vermiglio<sup>61</sup> sostiene che si possono individuare due tipologie principali:

- il modello basato sulla missione;
- il modello GBS.

Il primo modello si limita ad illustrare i passaggi da compiere nell'attività di reporting, senza precisarne a priori i contenuti:



**Figura II, 1** – Step dell'attività di reporting nel modello basato sulla missione

<sup>59</sup> Vi sono però alcune eccezioni: è il caso della Francia (dove la legge n. 77-769 del 12 Luglio 1977 ha introdotto l'obbligo di redazione del bilancio sociale per le imprese con più di 750 dipendenti, esteso poi anche a quelle con più di 300) e del Belgio (in cui una regolazione del bilancio sociale è prevista da una legge del 1995 e da due successive ordinanze del 2001).

<sup>60</sup> È opportuno ricordare che questa scadenza sarebbe doverosa e auspicabile; in ogni caso essa non è attualmente obbligatoria o vincolante.

<sup>61</sup> [*Ibidem*, pp. 660-661].

Dopo aver indicato quali sono i valori guida e la *mission*,<sup>62</sup> quest'ultima viene scomposta in vari articoli e arricchita da opportune specificazioni. In questo modo diventa possibile elaborare un piano dei conti coerente ai valori che ci è proposti di rispettare.

Il secondo modello deve il suo nome al Gruppo Bilancio Sociale, che l'ha ideato. Anche in questo caso vengono indicati gli step da seguire durante la redazione, fornendo in aggiunta delle informazioni relative ai contenuti essenziali e alla struttura.

All'azienda viene infatti concesso un ampio margine di libertà e flessibilità, nondimeno viene attribuita una particolare enfasi all'attuazione dello stakeholder engagement.

La partecipazione dei portatori di interesse, consigliata a livello generale, è descritta come obbligatoria per quelle categorie considerate privilegiate dall'impresa. Viene sottolineata soprattutto la necessità di illustrare le modalità operative attuate in proposito (composizione dei campioni e raccolta delle opinioni, ad esempio), in modo da garantire una migliore attendibilità e verificabilità, anche da parte di terzi.

Per quanto riguarda la struttura, essa risulta articolata in tre parti:

- identità dell'azienda;
- calcolo e ripartizione del valore aggiunto;
- relazione sociale.

L'ultimo punto è il più corposo e deve illustrare non solo i risultati conseguiti dall'azienda rispetto alle varie categorie di stakeholder, ma anche come essi sono stati percepiti da questi ultimi.

---

<sup>62</sup> La *mission* rappresenta la ragion d'essere di un'organizzazione, quello che essa fa; la *vision*, invece, è il futuro che un'organizzazione si impegna a far diventare realtà, il suo quadro d'azione nel breve-

Entrambi i modelli descritti sono incentrati esclusivamente sulla rendicontazione, ma ne esistono anche altri in cui l'attività di rendere conto si intreccia con la componente gestionale, come previsto ad esempio dalla norma SA 8000.

### 2.2.1 SA 8000

La Social Accountability 8000 è stato il primo standard ufficiale volto a sviluppare e mantenere sistemi di gestione per la CSR. Essa si propone di valutare e migliorare la qualità delle condizioni lavorative, verificando, ed eventualmente certificando,<sup>63</sup> il rispetto dei seguenti requisiti:

- assenza di manodopera infantile;
- assenza di qualsiasi forma di lavoro obbligato;
- salute e sicurezza dell'ambiente di lavoro;
- libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva;
- assenza di discriminazione;
- pratiche disciplinari eque;
- tutela dell'orario di lavoro;
- retribuzione adeguata;
- esistenza di un sistema per la gestione della responsabilità sociale.

La caratteristica distintiva di questo standard consiste nel fatto che la certificazione viene rilasciata solo se è rilevata una coerenza di gestione anche nelle imprese fornitrici e subappaltatrici, ovunque esse si trovino. Queste ultime non devono a loro volta ottenere la certificazione, ma sono comunque tenute a dimostrare la loro sintonia con un orientamento responsabile.

---

medio periodo.

<sup>63</sup> Tramite enti accreditati come il CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency).

In particolare, riguardo all'ottavo punto, si introduce una distinzione tra *salari minimi legali* e *salari di sopravvivenza*. Infatti, poiché le retribuzioni fissate dal legislatore sono praticamente irrisorie in molti Paesi (con la compiacenza della multinazionali, che possono avvantaggiarsi nel pieno rispetto della legge), si è reputato necessario calcolare a seconda dei casi la quantità di reddito occorrente al lavoratore per soddisfare gli standard previsti dalla norma.

Come viene effettuato il controllo dell'operato imprenditoriale?

La verifica prevista non ha carattere episodico; si tratta bensì di un processo dinamico e continuo, dal momento che è basato sul confronto tra questionari autovalutativi e testimonianze extra aziendali, entrambi aggiornati periodicamente. L'azienda inoltre si rende disponibile ad accogliere sia le visite degli ispettori, sia le istanze di miglioramento eventualmente presentate.

### **2.2.2 Global Reporting Initiative**

Con la sigla GRI si fa riferimento sia a un processo di rendicontazione, sia a un'istituzione,<sup>64</sup> la cui mission consiste nel mettere a punto e diffondere delle guidelines di supporto per l'attività di social reporting.

Nella sua prima accezione il GRI si propone come bench mark rispetto alla varietà e libertà compositiva che caratterizza le rendicontazioni aziendali. Esso prevede due tipi di indicatori:

- *core indicators*;
- *additional indicators*.

---

<sup>64</sup> Il GRI è nato nel 1997 nell'ambito della CERES (Coalizione per le Economie in Condizioni Ambientali Responsabili) ed è diventato indipendente nel 2002. Attualmente è il centro di collaborazione ufficiale per l'UNEP (Programma Ambientale delle Nazioni Unite), che opera in relazione con il Global Compact.



I primi sono dei requisiti informativi minimi che tutte le imprese sono tenute a fornire. I secondi, invece, sono dei dati integrativi e relativi al proprio contesto di lavorazione/produzione.

Questo approccio è stato tuttavia criticato perché ritenuto doppiamente inefficace: da una parte, infatti, molte imprese reputano più che sufficiente esibire delle informazioni di carattere generale; dall'altra, qualora venissero riportati tutti gli indicatori richiesti, l'analisi degli stessi diventerebbe notevolmente complessa e onerosa.

Un merito va comunque riconosciuto a questo modello, che dal 2002 ha ampliato la consueta classificazione degli indici previsti dalla triple bottom line.

Accanto agli indicatori economici, ambientali e sociali sono così apparsi i cosiddetti indicatori *integrati*. Questi ultimi riportano l'attività interna dell'impresa con il contesto extra aziendale in cui essa è inserita, allo scopo di diminuire il rischio di un approccio diacronico e autoreferenziale. Nel concreto, specifici dati dell'azienda vengono confrontati con quelli dello stesso tipo forniti da medie e statistiche relative al suo contesto di appartenenza (*indicatori di sistema*) oppure con degli standard internazionali o di categoria relativi a settori diversi (*indicatori trasversali*).

Ovviamente vi sono numerosi strumenti alternativi a disposizione, come ad esempio Social Metrica, LBG (London Benchmarking Group), AA 1000 (AccountAbility 1000), Q-RES, le linee della Copenhagen Chart, il modello Comunità e Impresa, quello dell'Istituto Europeo del Bilancio Sociale e quello dell'ABI.<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> Vermiglio fa notare che «tanto il modello dell'Istituto Europeo del Bilancio Sociale quanto quello dell'Associazione Bancaria Italiana hanno molti punti in comune con il modello GBS. Quello dell'Istituto Europeo del Bilancio Sociale viene prima in ordine di tempo e, in parte, è stato recepito dal modello GBS; quello dell'ABI può essere considerato come l'applicazione del modello GBS al settore del credito», in VERMIGLIO, F., (2005), "Il bilancio sociale" in SACCONI, L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Roma, Bancaria Editrice, p. 661.

Tuttavia, si è ritenuto opportuno comparare proprio la norma SA 8000 e lo standard GRI in quanto sono entrambi esempi di bilancio sociale *completo*,<sup>66</sup> comprendente cioè tutti i risultati e le conseguenze dell'attività aziendale.

La prima procedura attiene, come si è detto, alla gestione e alla rendicontazione, mentre la seconda considera esclusivamente questo ultimo aspetto. Ulteriori affinità e differenze sono riassunte nella tabella sottostante:

	<b>Modello GRI</b>	<b>Norma SA 8000</b>
<b>Mission</b>	Migliorare la rendicontazione economica, sociale ed ambientale rispetto alle prassi attuali, raggiungendo i più elevati standard espositivi attraverso una struttura compilativa universalmente accettata.	Migliorare le condizioni del lavoratore presso gli stabilimenti produttivi di tutto il mondo, rendendo più umani i luoghi di lavoro. Pubblicare i risultati delle periodiche verifiche e sopralluoghi degli ispettori.
<b>Governance</b>	Consiglio delle direzioni, comitato degli stakeholder e dei consulenti tecnici.	Social Accountability International, consiglio dei consulenti comprendente anche ONG, governi, sindacati e rappresentanti del mondo della finanza.
<b>Finalità</b>	Analisi delle performance economiche, ambientali e sociali; pubblicazione dei report.	Diritti del lavoratore; certificazione delle migliorie apportate sui luoghi di lavoro.
<b>Interlocutori</b>	Imprese; ONU; gruppi di tutela dell'ambiente, del lavoratore e dei diritti umani; governi locali; associazioni di contabili ed industriali.	Imprese e loro fornitori; sindacati; enti certificatori; ONG; governi; associazioni di lavoratori; enti multilaterali.
<b>Finanziatori</b>	Imprese, fondazioni, governi nazionali.	Imprese e loro aziende subappaltatrici, governi, quote dei membri, conferenze e pubblicazioni, entrate provenienti dall'attività di certificazione svolta.
<b>Anno di nascita</b>	1997	1997
<b>Differenza principale</b>	Mentre la norma del Social Accountability è incentrata principalmente sulla tutela del lavoratore, il GRI è uno strumento dallo spettro di analisi più ampio, nel quale l'attenzione all'ambiente di lavoro costituisce solo uno dei focus.	

**Tabella II, 1** – Modello GRI vs. Norma SA 8000  
[Fonte: Mio, 2005]

<sup>66</sup> A differenza del bilancio ambientale, che tiene conto solo dei risvolti ecologici della gestione.

Dopo questa panoramica sulla realtà composita del bilancio sociale, è doveroso chiedersi quali siano gli incentivi che incoraggiano la sua redazione, nonché indicarne i principali destinatari.

### **2.3 Bilancio sociale: perché e per chi**

Secondo l'opinione di Rusconi e dell'American Accounting Association<sup>67</sup> sono sei gli obiettivi essenziali che motivano la stesura del bilancio sociale:

- marketing/pubbliche relazioni;
- strategie sociali verso gli interlocutori principali dell'azienda;
- difesa documentata;
- cautele da azioni legislative correttive;
- valutazione della ricchezza prodotta e di quella distribuita;
- miglioramento delle relazioni sindacali.

In pratica l'azienda può giocare la carta del bilancio sociale per guadagnare punti in termini di immagine e credibilità, mirando a conquistarsi una *license to operate* anche nei settori più critici, quelli che implicano, ad esempio, un notevole impatto socio-ambientale. Oltre a ciò ha l'opportunità di prevenire un'eventuale regolamentazione legislativa che possa riguardarla, dimostrando di prestare ascolto alle richieste legittime degli stakeholder più influenti.

Ma quali sono gli interlocutori maggiormente interessati alla consultazione di questo documento?

Chiara Mio,<sup>68</sup> pur riconoscendo la parzialità della sua proposta, individua le seguenti

---

<sup>67</sup> Riportate in MIO, C., (2005) *Corporate social responsibility e sistema di controllo: verso l'integrazione*, Milano, FrancoAngeli, p.164.

categorie, che possiamo comunque indicare come principali:

- dipendenti e sindacati;
- investitori e finanziatori;
- clienti e fornitori;
- comunità locale;
- movimenti dei consumatori, movimenti ambientalisti e altri organismi di difesa dei diritti;
- autorità e pubblica amministrazione.

La redazione del bilancio si carica quindi di un'utilità apprezzabile sia dalle aziende che dai loro portatori di interesse, favorendo l'avvio di collaborazioni e sinergie.

Limitare l'opportunità di questo strumento alle sole imprese con scopo di lucro è però un errore, in base a quanto afferma Hinna.<sup>69</sup> Egli arriva addirittura a sostenerne la necessità anche per le strutture non-profit e per le pubbliche amministrazioni. Ovviamente questi tre casi implicano esigenze e dimensioni qualitative diverse, come si può evincere dalla seguente tabella:

	<b>Pubbliche amministrazioni</b>	<b>Strutture profit</b>	<b>Strutture non-profit</b>
<b>Esigenza</b>	Ri-legittimazione	Dimostrazione della responsabilità sociale	Legittimazione sociale
<b>Risposta</b>	Rendicontazione sociale	Rendicontazione sociale	Rendicontazione sociale
<b>Orientamento</b>	Accountability sociale pubblica	CSR	Misurazione della realizzazione della missione (quanto e come)
<b>Strumenti</b>	Bilancio di ricaduta sociale	Bilancio sociale	Bilancio di missione

**Tabella II, 2**

<sup>68</sup> [*Ibidem*, pp. 157-159].

<sup>69</sup> HINNA, L., (2005), "Bilancio di missione e di ricaduta sociale" in SACCONI, L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Roma, Bancaria Editrice, pp. 679-688.

[Fonte: Hinna, 2005]

Avendo già discusso ampiamente dell'utilizzo del bilancio sociale da parte delle imprese, rivolgiamo dunque l'attenzione agli altri due casi. Cominciamo subito col dire che la denominazione "bilancio sociale" risulta impropria per entrambi.

Nello specifico dell'azienda non-profit si parla infatti di *bilancio di missione*.<sup>70</sup> Lo scopo di questo documento consiste appunto nel descrivere come si è perseguita la missione (per sua natura sociale) indicata nello statuto, al fine di legittimarsi presso la società civile, destinataria delle richieste di fondi.

Per quanto concerne le pubbliche amministrazioni, l'espressione di riferimento è *bilancio di ricaduta sociale*. L'esigenza da soddisfare in questo caso consiste nel dimostrare i benefici sociali delle iniziative promosse, con l'obiettivo di ri-legittimarsi agli occhi della cittadinanza.

#### ***2.4 Non è tutto oro quel che luccica***

La rendicontazione sociale è dotata di indubbe potenzialità positive, come si è cercato di dimostrare finora. Esse sono tuttavia accompagnate anche da alcune criticità.

Gianfranco Rusconi,<sup>71</sup> in particolare, individua quattro rischi basilari:

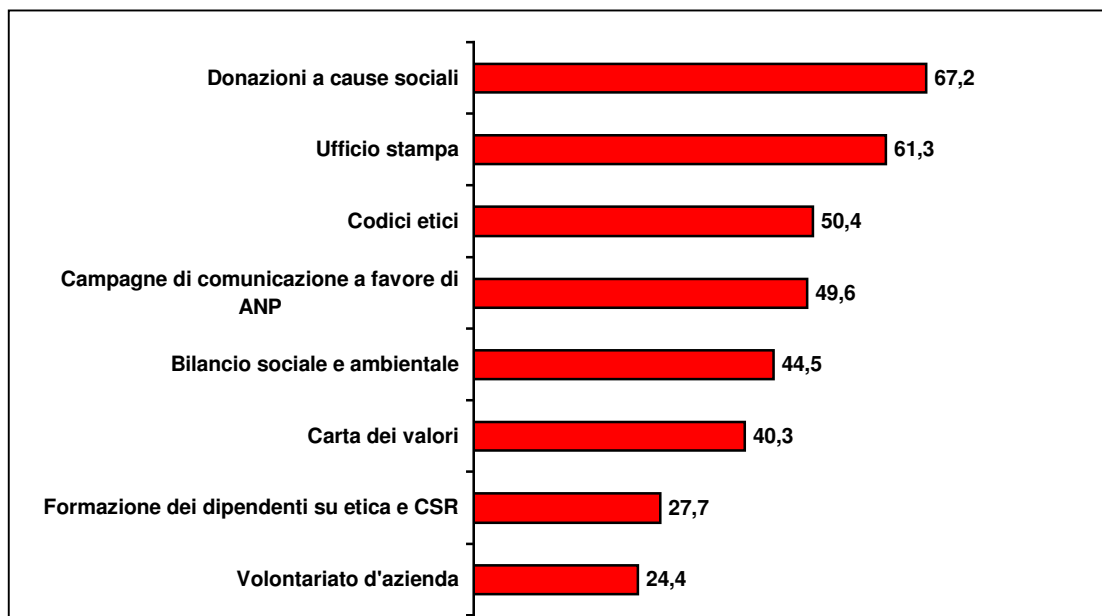
- riduzione del bilancio sociale a mero strumento di immagine;
- redazione viziata da influenze etnocentriche;
- impossibilità di rendicontazione per le piccole imprese a causa degli alti costi;
- scarsità o assenza di considerazione degli stakeholder meno influenti.

Quello che si può considerare più frequente tra di essi è, a mio avviso, il primo, poiché migliorare la proiezione della propria identità all'esterno rimane ancora l'incentivo primario alla stesura del bilancio sociale.

Una conferma in tal senso proviene anche dal "Rapporto FERPI sulla Comunicazione Socialmente Responsabile" pubblicato nel mese di luglio 2006. FERPI, l'Associazione che rappresenta i professionisti italiani della comunicazione d'impresa,<sup>72</sup> ha realizzato questa ricerca<sup>73</sup> in collaborazione con BNL, allo scopo di indagare il rapporto esistente tra comunicazione d'impresa e CSR.

I risultati dell'indagine consentono di confrontare gli strumenti utilizzati dalle aziende per comunicare le politiche di CSR con quelli scelti dai cittadini per informarsi sull'argomento:

(RISPOSTA SUGGERITA)



<sup>70</sup> Espressione ricoperta dal marchio per il bilancio del 2007. *Certificazioni bancarie per le donazioni bancarie* (decreto legislativo n. 153, 17 maggio 1999 – *Disciplina civilistica e fiscale degli enti conferenti di cui all'articolo 11, comma 1, del decreto legislativo 20 novembre 1990, n. 356, e disciplina fiscale delle operazioni di ristrutturazione bancaria, a norma dell'articolo 1 della legge 23 dicembre 1998, n. 461*).

<sup>71</sup> RUSCONI, G., (2005), "Accountability d'impresa: la prospettiva della disciplina contabile", in SACCONI, L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Roma, Bancaria Editrice, p. 253.

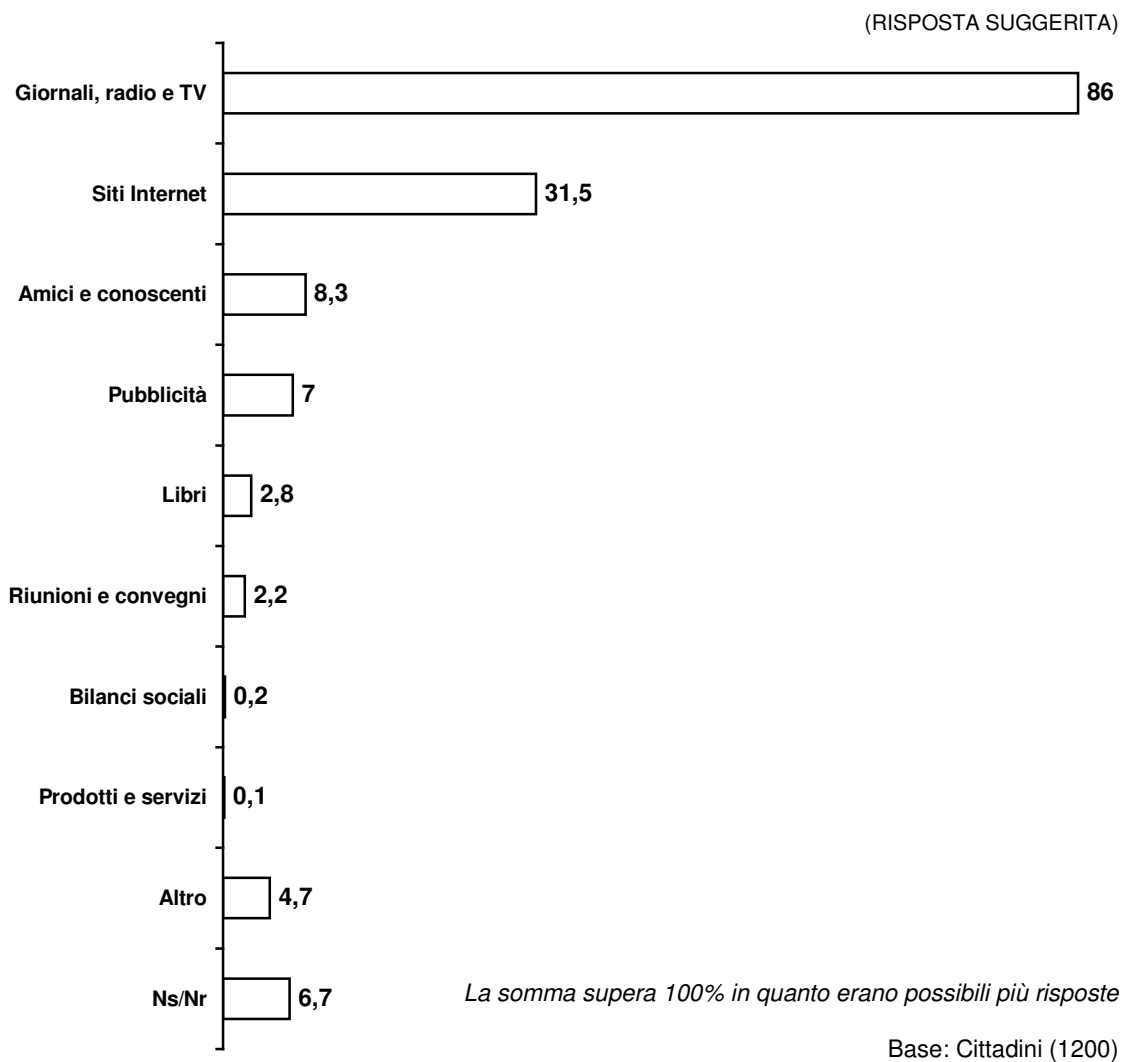
<sup>72</sup> L'associazione che rappresenta invece le agenzie di pubbliche relazioni è Assorel.

*La somma supera 100%  
in quanto erano possibili più risposte*

Base: Comunicatori d'impresa (119)

**Figura III, 2** – Strumenti utilizzati per comunicare le politiche di CSR

Come possiamo notare, i mezzi che conquistano il podio in base al maggior utilizzo sono quelli che meglio si adattano a una diffusione di massa: donazioni a cause sociali (67,2%), ufficio stampa (61,3%) e codici etici (50,4%). In effetti questa scelta ben si accorda con le preferenze espresse dai cittadini, i quali, in ampia maggioranza, prediligono giornali, radio e televisione come fonti primarie di informazione.



**Figura III, 3** – Mezzi di comunicazione utilizzati dai cittadini per informarsi sulle politiche di CSR

<sup>73</sup> La ricerca ha utilizzato tre distinti campioni (comunicatori d'impresa: 120; stakeholder tecnici: 123; cittadini: 1200), interpellati attraverso interviste telefoniche CATI (Computer Aided Telephone Interviews) nel periodo di gennaio e febbraio 2006.

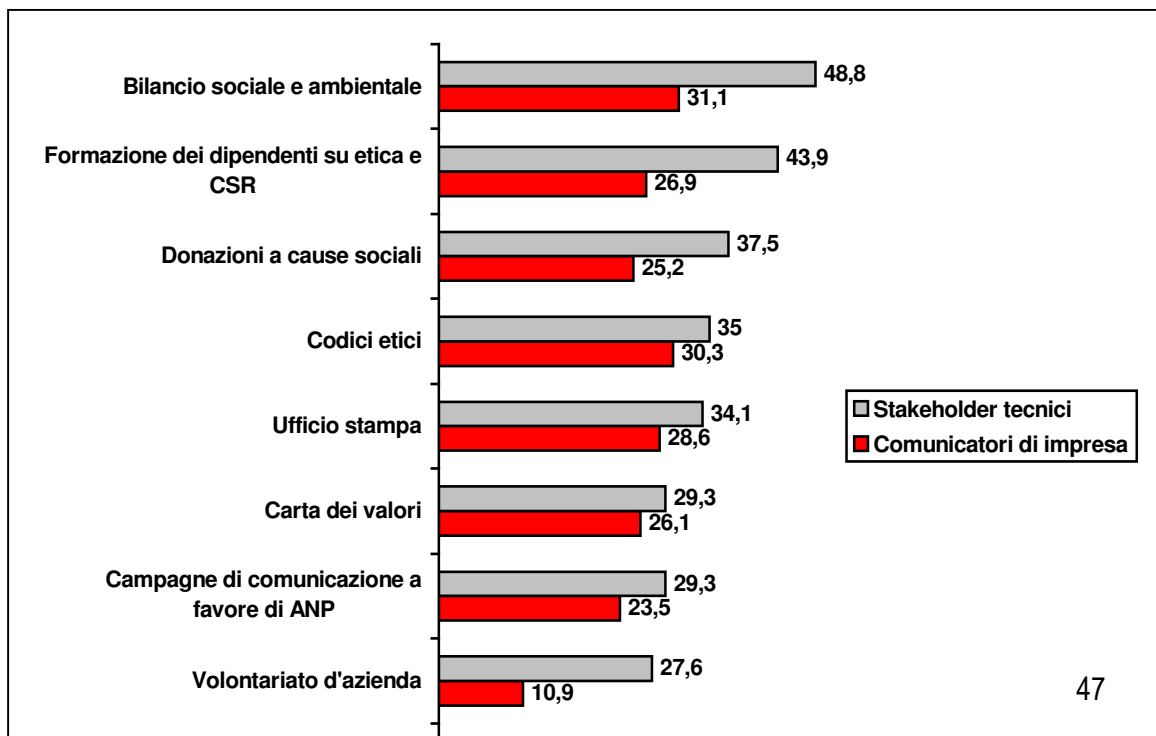
Due dati richiamano poi l'attenzione.

Il primo è rappresentato dal fatto che la consultazione di siti Internet, così come quella di amici e conoscenti, preceda la voce "pubblicità". Le considerazioni che abbiamo svolto in precedenza, riguardanti il valore assegnato alla comunicazione informale rispetto a quella ufficiale, trovano quindi conferma anche a livello pragmatico.

Il secondo consiste nella percentuale veramente esigua (0,2%) di cittadini che fanno riferimento al bilancio sociale di un'azienda. Esso è peraltro l'unico strumento specifico che gli intervistati dimostrano di conoscere (la risposta è spontanea). In tutti gli altri casi vengono infatti citate riunioni o mezzi di comunicazione più generali come occasioni di informazione. Nel pubblico non è dunque riscontrabile una conoscenza approfondita delle varie modalità di comunicazione responsabile.

Questa realtà contrasta nettamente con l'opinione di comunicatori e stakeholder tecnici, che hanno eletto come strumento di comunicazione più utile ed efficace proprio il bilancio sociale e ambientale.

(MOLTO D'ACCORDO – SCALA DI ACCORDO: 5 MOLTO, 1 PER NIENITE)





Base: Comunicatori d'impresa (119)  
Stakeholder tecnici (123)

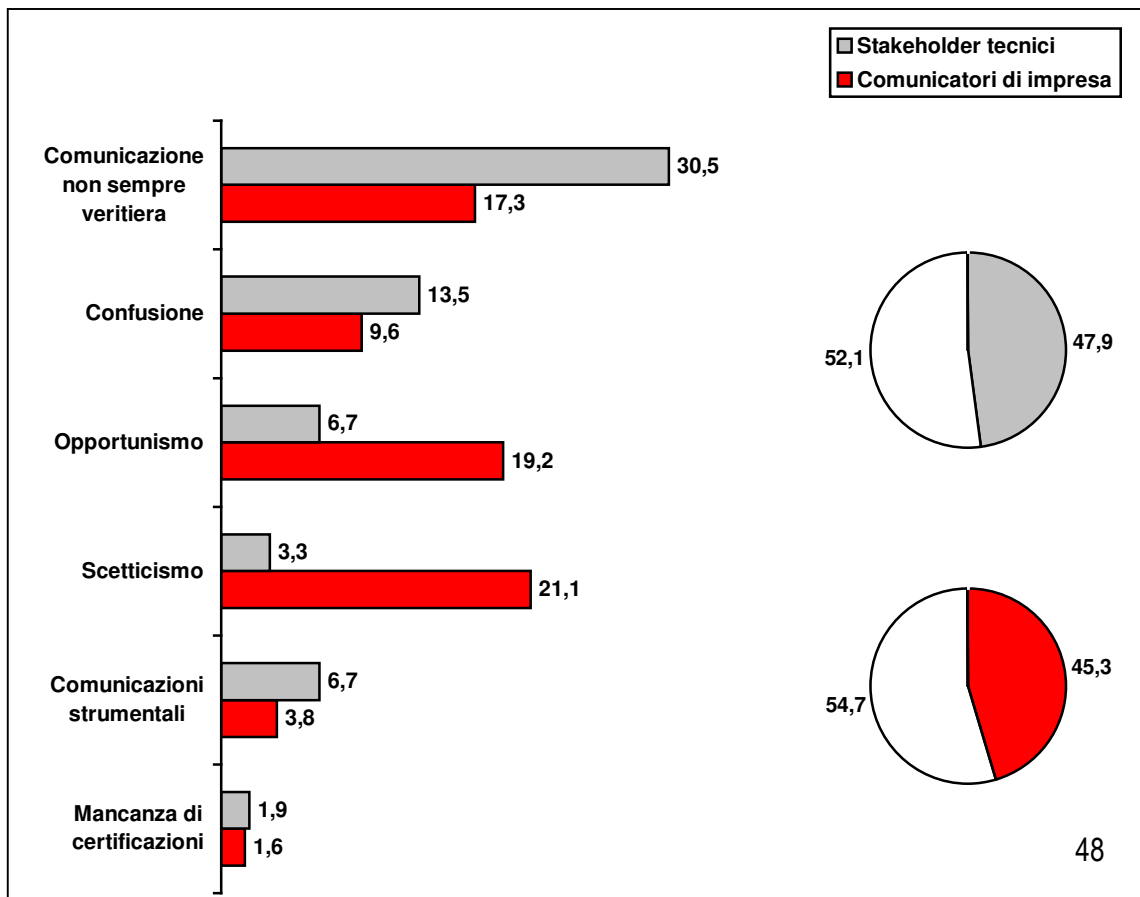
**Figura II, 4** – Utilità ed efficacia degli strumenti di comunicazione delle politiche di CSR  
Evidentemente molto deve ancora essere fatto, soprattutto in merito alla necessità di

rapportare dichiarazioni di intenti a documentazioni che tengano conto dell'aspetto gestionale.

D'altro canto il giudizio degli stessi comunicatori e stakeholder tecnici si capovolge se applicato alla comunicazione responsabile nella sua globalità. Quasi la metà di essi (45,3% e 47,9%) la reputa infatti *non credibile* e sono comunque pochissimi coloro che si dichiarano convinti del contrario.

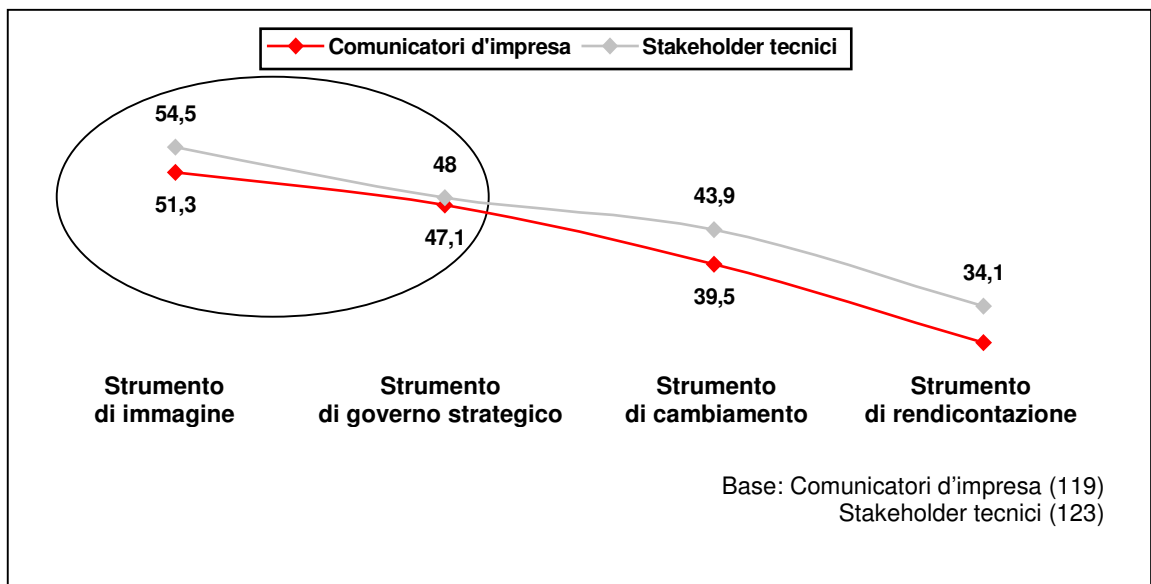
È interessante scoprire a questo punto le ragioni che giustificano una simile risposta. Mancanza di verità, opportunismo e confusione, uniti a una buona dose di scetticismo dei comunicatori, sono gli ingredienti base delle seguenti torte:

(RISPOSTA SPONTANEA)



L'utilità riconosciuta al comunicare iniziative di responsabilità sociale viene pertanto a coincidere con la sua efficacia in termini di strumento di immagine.

(MOLTO D'ACCORDO – SCALA DI ACCORDO: 5 MOLTO, 1 PER NIENITE)



**Figura II, 6** – La comunicazione delle politiche di CSR

Invitato a commentare i risultati dell'indagine, Pierluigi Celli<sup>74</sup> così si esprime in un'intervista: «per comunicare bene e qualcosa che abbia senso bisogna che questa cosa esista e, probabilmente, di eticità e di responsabilità sociale si parla più di quanto non si costruisca».<sup>75</sup> Questa affermazione richiama alla mente quanto dichiarato da Enron nel suo *Rapporto 2000 sulla responsabilità sociale*: «Noi vogliamo lavorare per promuovere il rispetto reciproco con le comunità e i portatori di interessi che sono toccati dalle nostre attività. Noi trattiamo gli altri come

<sup>74</sup> Direttore Generale LUISS (incarico che aveva precedentemente ricoperto in Rai).

vorremmo essere trattati noi stessi». <sup>76</sup> Peccato che questa volontà di impegno sia stata clamorosamente smentita dagli scandali successivi.

Secondo Celli, inoltre, le incoerenze che emergono tra valori dichiarati e interessi perseguiti sono riconducibili all'esistenza di piani diversi di esposizione personale.

In pratica, evidenziando quanto di positivo si è compiuto in un certo settore, ma guardandosi bene dal menzionare le esternalità negative prodotte in un altro, non si tradisce il criterio di correttezza da un punto di vista formale. Ovviamente si tratta di una correttezza solo apparente, proprio in virtù di questa parzialità interessata.

La carenza di completezza, in molti casi, non riguarda la sola comunicazione dei dati, ma investe l'intera modalità di applicazione della CSR.

Riguardo a questo problema, Emma Baldin <sup>77</sup> ritiene che sia necessaria una serie di strumenti per poter attivare un sistema di gestione efficace, efficiente ed equo dal punto di vista della CSR. Non basta, insomma, declamare che le proprie politiche aziendali sono costantemente orientate verso la stella polare della responsabilità, adducendo prove di buona condotta allo scopo di confermare e soddisfare le aspettative generate dagli impegni che si è deciso di assumere.

Servono, invece, a parere di Baldin, <sup>78</sup> la presenza e l'azione congiunta di:

- visione etica;
- codice etico;
- formazione etica;
- sistemi organizzativi di attuazione e controllo;

---

<sup>75</sup> LATINI, L., "Dalla responsabilità alla sostenibilità", in *Relazioni Pubbliche*, XV, ottobre 2006, p. 4.

<sup>76</sup> ZAMAGNI, S., (2005), "La critica delle critiche alla CSR e il suo ancoraggio etico" in SACCONI, L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Roma, Bancaria Editrice, p. 321.

- rendicontazione etico-sociale;
- verifica esterna.

Che la frequenza di questi elementi cresca, andando a sfatare il carattere di rarità di alcuni (mi riferisco in particolare alla formazione etica) è più che auspicabile.

D'altra parte non posso però nascondere alcune mie perplessità in proposito. Indicare questo "pacchetto" di requisiti minimi come necessario per partecipare alla sfida della CSR mi sembra poco realistico e, in conclusione, disincentivante.

Penso soprattutto alle piccole e medie imprese che, vedendosi proporre una serie di attività (peraltro piuttosto onerose), vedono svanire la possibilità e forse anche la voglia di mettersi in gioco.

Secondo la mia opinione il primo obiettivo da raggiungere quando si parla di responsabilità d'impresa è quello di dimostrarne la fattibilità. Non giova a molto prodigarsi a elencare autorevoli teorie a sostegno della CSR o elaborare modelli impeccabili dal punto di vista teorico se poi solo una minoranza di imprese si trova nella condizione di poter accogliere le proposte così formulate.

Bisogna inoltre fare attenzione a non eccedere troppo nell'esaltare i valori demandati ad un'autentica responsabilità. Invece di stimolare la loro diffusione si potrebbe infatti incorrere nell'effetto opposto. L'implementazione integerrima della CSR nella prassi d'impresa potrebbe cioè essere vista come una condizione pressoché irraggiungibile.

Come puntualizza Leo Andriga,<sup>79</sup> l'eliminazione di tutte le esternalità negative viene

---

<sup>77</sup> BALDIN, E., (2005), "Il sistema di gestione strategica ai fini della responsabilità etico-sociale dell'impresa" in SACCONI, L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Roma, Bancaria Editrice, pp. 593-602.

<sup>78</sup> [*Ibidem*, pp. 596-598].

<sup>79</sup> ANDRIGA, L., (2004), "Una valutazione della Corporate Social Responsibility (CSR) alla luce dell'esperienza delle imprese di Economia di Comunità" in BRUNI, L., CRIVELLI L., *Per*

considerato un obiettivo troppo ambizioso dalle imprese allo stato attuale. Di conseguenza, la sola riduzione di alcune di esse è già presentata come un successo.

Le istituzioni internazionali hanno dimostrato la loro consapevolezza in merito a questa realtà. Ne è un esempio il *Global Compact*, iniziativa promossa dal Segretario Generale delle Nazioni Unite nel 1999, in occasione del *World Economic Forum* che si svolge ogni anno a Davos.

Questo documento non rappresenta, infatti, «uno strumento regolatore, non impone e non controlla il comportamento o le attività delle imprese» ma piuttosto «confida sull'opinione pubblica, sulla trasparenza e su una nuova consapevolezza degli interessi individuali delle imprese, del mondo del lavoro e della società civile».<sup>80</sup>

I suoi dieci principi non sono pertanto delle norme di condotta, bensì un invito a rispettare i diritti previsti da:

- Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo;
- Dichiarazione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro sui principi e i diritti fondamentale nel lavoro;
- Dichiarazione di Rio sull'Ambiente e lo Sviluppo;
- Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione.

Di seguito riportiamo tali principi, i quali, a parere di Andriga, rappresentano l'impegno massimo che si ritiene di poter chiedere alla imprese per regolare l'economia globale:

- I. Promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza.

---

*un'economia di comunione – un approccio multidisciplinare*, Roma, Città Nuova Editrice, pp. 115-131.

<sup>80</sup> Vedi pagina web <<http://www.globalcompactitalia.org/global-compact>>.

- II. Assicurarsi di non essere, seppure indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani.
- III. Sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva.
- IV. Sostenere l'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio.
- V. Sostenere l'effettiva eliminazione del lavoro minorile.
- VI. Sostenere l'eliminazione di ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione.
- VII. Sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali.
- VIII. Intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale.
- IX. Incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente.
- X. Contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti.

Che cosa è richiesto a un'impresa che voglia aderire al Global Compact?

Per cominciare essa deve esplicitare la sua intenzione di impegno e sostegno in una dichiarazione pubblica e in una lettera indirizzata al Segretario Generale delle Nazioni Unite. È poi tenuta a inviare la cosiddetta Comunicazione Annuale, ossia un report in cui sono descritte le iniziative attuate in conformità ai principi del documento dal momento dell'adesione. Se trascorrono due anni da questo momento o dall'ultimo invio senza che sia stata presentata tale comunicazione, l'impresa, inserita nel database on-line del Global Compact, viene etichettata come "inattiva" e non può più partecipare agli eventi promossi.

Dal 2000, anno del suo lancio ufficiale, il Global Compact si è infatti sviluppato in una serie di network (nazionali, regionali e settoriali, che fanno capo a quello di New

York), a cui partecipano, oltre ovviamente alle Nazioni Unite, ONG, sindacati, istituzioni accademiche e rappresentanti del settore privato.

Nonostante questo impegno, in molti si dichiarano scettici circa la reale efficacia di tale iniziativa nel diminuire povertà e divergenze economiche.

Quanto detto finora vuole evidenziare come un agire d'impresa eticamente e socialmente orientato non sia affatto privo di difficoltà. Esse non devono tuttavia risolversi nell'accettare soluzioni parziali o di compromesso, bensì stimolare la ricerca di modalità d'azione efficaci e realistiche.

### 3. Il lato oscuro della CSR

“Gli speculatori possono non causare nessun male,  
come bolle d’aria in una corrente continua di intraprendenza;  
ma la situazione è seria  
quando l’intraprendenza diviene la bolla d’aria in un vortice di speculazione.”  
(John Maynard Keynes)

Gli argomenti presentati finora volgono tutti a favore della responsabilità d’impresa, nonostante alcune difficoltà di attuazione che essa presenta. L’approccio positivo, sebbene sia quello maggiormente diffuso, non rappresenta però l’unico modo con cui ci si accosta alla CSR. Le critiche arrivano da più parti e per svariati motivi. Alcune di esse mi sembrano opportune, mentre altre paiono peccare di superficialità.

Ma cominciamo con ordine.

#### 3.1 *L’impresa responsabile: dubbi e contrasti*

Una prima ragione di scetticismo nei confronti della CSR deriva dalla seguente convinzione: l’obiettivo primario di un’azienda è quello di realizzare crescenti profitti; questo è ciò che realmente interessa a imprenditori e azionisti, il vero obiettivo che essi perseguono.

Le vicende di numerose imprese (e non si tratta solo di quelle note per i loro scandali) vanno a confermare questa posizione. La responsabilità non viene vista come un fine, bensì come un mezzo, uno strumento da utilizzare nella misura in cui consente di incrementare i propri guadagni. Pertanto anche la natura dei documenti usati per testimoniare l’impegno etico, sociale e ambientale dell’impresa non sarebbe deontologica, bensì teleologica. In ultima analisi non si dubita che redditività e



responsabilità siano tra loro compatibili. Si nega però l'attribuzione di un valore in sé alla responsabilità, scelta per motivi di convenienza.

Alcuni considerano questa realtà un paradosso, che mina i presupposti di un atteggiamento autenticamente responsabile. Se le cose stanno così, dunque, esiste una possibilità di attuazione solo per i surrogati della CSR.

Altri, invece, puntano a far leva su questa apparente debolezza per avviare relazioni mutuamente vantaggiose tra impresa e società. È di questa opinione Alessandro Profumo, amministratore delegato di UniCredito Italiano, il quale spiega:

Non scegliamo di essere responsabili verso la società per bontà d'animo, ma piuttosto [...] per egoismo, perché sentiamo che questa scelta di responsabilità riporta nel tempo apprezzamento per la tua azienda e d'altra parte noi tutti coltiviamo un obiettivo, aziendale e personale, comune: quello di prosperare, possibilmente il più a lungo possibile. Se siamo convinti che far crescere la società è anche il bene dell'impresa, si crea inevitabilmente un circuito virtuoso.<sup>81</sup>

Non mancano poi i sostenitori di posizioni più estreme, coloro che etichettano la CSR come autolesionista per l'impresa.

Sono diventate emblematiche, a questo proposito, le parole del premio Nobel per l'Economia Milton Friedman, che così si esprime: «Poche tendenze possono minacciare le fondamenta stesse della nostra libera società come l'accettazione da parte dei responsabili d'impresa di una responsabilità sociale che sia altro che fare tanti più soldi possibile per i loro azionisti».<sup>82</sup>

---

<sup>81</sup> MORO, G., PROFUMO, A., (2003) *Plus valori – la responsabilità sociale dell'impresa*, Milano, Baldini&Castoldi, pp. 28-29.

<sup>82</sup> ZAMAGNI, S., (2005), "La critica delle critiche alla CSR e il suo ancoraggio etico" in SACCONI, L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Roma, Bancaria Editrice, p. 321.

Il *New York Times*, in un articolo del 13 settembre 1970 intitolato “La responsabilità sociale dell’impresa è di aumentare i suoi profitti” parla addirittura di «impulso suicida».

L’*Economist* è tornato più volte sull’argomento nel corso degli anni, manifestando sempre un atteggiamento critico, che traspare già dai titoli dei suoi articoli: “Why corporate social responsibility is not a welcome fashion” e “The ranger of corporate social responsibility”.<sup>83</sup> In un articolo del 22 gennaio 2005 il settimanale inglese spiegava che le posizioni pro CSR sono dovute a una mancata comprensione di come funzioni realmente l’economia di mercato capitalista. Più recentemente<sup>84</sup> ha posto in discussione iniziative quali il commercio equo e solidale e l’agricoltura biologica che, al contrario di quanto si creda, producono effetti tutt’altro che positivi.

### 3.1.1 Le false credenze sul fair trade

Il commercio equo e solidale offre prodotti a prezzi più elevati di quelli tradizionali, allo scopo di garantire un giusto compenso ai produttori, specialmente ai più poveri di essi.

Il problema, infatti, è che molti prodotti agricoli risultano in esubero rispetto alla domanda e ciò determina un abbassamento del loro valore. La soluzione del sovrapprezzo, tuttavia, induce nuovi produttori ad entrare nel mercato, andando a incrementare ulteriormente la produzione piuttosto che diversificarla e danneggiando quei produttori che non aderiscono al fair trade.

---

<sup>83</sup> Articoli pubblicati rispettivamente il 25 novembre 2001 e il 21 novembre 2002.

<sup>84</sup> Ci riferiamo a due articoli pubblicati il 9 dicembre 2006 e intitolati “Good food?” e “Voting with your trolley”.

Nel caso di alcune colture, inoltre, la certificazione di conformità al FairTrade è prevista solo per le cooperative di piccoli produttori. Ian Bretman,<sup>85</sup> interpellato in qualità di rappresentante del FLO<sup>86</sup> International, si è difeso precisando che le regole variano da caso a caso e che esse sono comunque pensate per la tutela dei più bisognosi. L'*Economist* ha però prontamente ribattuto che questa politica esclude tutti i lavoratori delle grandi piantagioni, che costituiscono la maggior parte della manodopera agricola.

In sostanza le varie considerazioni presentate vanno a smentire sia l'opportunità di un orientamento sociale da parte dell'impresa, sia la possibilità di influire sui divari economici mondiali attraverso le proprie decisioni di consumo.<sup>87</sup>

### 3.1.2 La responsabilità non conviene

Una convinzione diffusa e riscontrabile tanto tra i sostenitori di un'adesione genuina alla CSR, quanto tra coloro non si oppongono a un approccio più strumentale, riguarda i benefici derivanti dalla responsabilità.

Anche in questo caso, tuttavia, alcune voci si levano a esprimere il proprio dissenso.

Tra le questioni più controverse possiamo annoverare il cosiddetto SRI: Socially Responsible Investment. Il termine viene usato per indicare le decisioni di investimento basate su parametri sociali e ambientali, oltre che finanziari. In pratica l'allocazione delle risorse è subordinata a criteri ulteriori rispetto alle aspettative di rendimento.

---

<sup>85</sup> "Voting with your trolley" in *The Economist*, 9 dicembre 2006, p.71.

<sup>86</sup> FairTrade Labelling Organizations.

I principi che guidano le scelte delle imprese vengono così classificati da Valentini:<sup>88</sup>

- imprese che aderiscono a iniziative socio-ambientabili, la cui disponibilità a verifiche esterne è vista come garanzia di maggiore oggettività;
- esclusione di imprese legate ad attività palesemente non etiche (armi, pornografia, tabacco);
- imprese dotate di proprie attività di impegno sociale.

Secondo l'autore, chi sostiene la maggiore redditività di questi investimenti predica il falso, in quanto essi presuppongono un ventaglio di scelta più limitato e dunque minori possibilità di rendimento nel tempo.

Il pensiero di Levitt<sup>89</sup> si pone su questa scia, evidenziando come una condotta aperta alle istanze degli stakeholder rischi di compromettere la razionalità delle decisioni economiche e, di conseguenza, un'equa ripartizione della ricchezza.

### ***3.2 Le critiche a teorie e prassi della CSR***

I motivi di malcontento affiorano soprattutto, come si è visto, in relazione ai diversi modi di concepire e attuare l'essere responsabile per un'impresa.

Passando dal livello dei contenuti a quello della forma si riscontrano ugualmente delle criticità. Le cause risiedono, a detta di alcuni autori, nella presentazione indebita della CSR, tanto in letteratura quanto nei documenti ufficiali.

Chiara Mio<sup>90</sup> individua una serie di pecche imputabili al primo aspetto:

- mancanza di multidimensionalità;

---

<sup>87</sup> Collocandosi così agli antipodi rispetto alle convinzioni di Becchetti, riportate nel secondo capitolo.

<sup>88</sup> VALENTINI, S., (2004) *Responsabilità sociale d'impresa e globalizzazione*, Milano, FrancoAngeli, p. 48.

<sup>89</sup> MIO, C., (2005) *Corporate social responsibility e sistema di controllo: verso l'integrazione*, Milano, FrancoAngeli, p. 78.

<sup>90</sup> [*Ibidem*, pp. 34-36].

- decontestualizzazione storica e geografica;
- interpretazioni riduttive;
- teleologismi fuorvianti.

La tendenza dominante è quella cioè di operare un'eccessiva semplificazione, a discapito di alcune peculiarità che vanno necessariamente considerate. Si tratta, in particolare, dell'eterogeneità degli stakeholder e della consapevolezza circa le origini territoriali dei principi della CSR, che talvolta rischiano di configurarsi come una sorta di "imperialismo culturale".

In molti casi, conclude Mio, si preannuncia ingenuamente un'attuazione universale delle politiche di responsabilità d'impresa sulla base dei risultati positivi che esse garantiscono.

Valentini<sup>91</sup> si sofferma invece sulle lacune presenti nel *Libro Verde* dell'UE, riconducibili all'assenza di:

- una definizione chiara di responsabilità sociale;
- un'analisi del rapporto esistente tra globalizzazione e capacità di implementare una gestione responsabile, soprattutto da parte delle imprese del sud del mondo;<sup>92</sup>
- una considerazione del ruolo delle piccole e medie imprese.

La successiva Comunicazione dell'Unione Europea (che risale al mese di luglio 2002) ha segnato un miglioramento, che rimane tuttavia parziale dal momento che le proposte formulate non si sono rivelate innovative, né calibrate in base alle esigenze reali: «il concetto, le pratiche e gli strumenti della responsabilità sociale delle

---

<sup>91</sup> VALENTINI, S., (2004), *Responsabilità sociale d'impresa e globalizzazione*, Milano, FrancoAngeli, p. 27.

<sup>92</sup> Una critica alla CSR è proprio quella di voler imporre criteri che risultano eccessivamente onerosi per tali imprese, rivelandosi quale forma di *dumping* nei loro confronti.

imprese» si legge nella Comunicazione «devono essere adattate alla situazione specifica delle PMI». Nonostante queste ultime vengano indicate come «la parte più importante dell'imprenditoria europea», si sentenzia che «il concetto di responsabilità sociale è stato sviluppato soprattutto da e per le grandi multinazionali».<sup>93</sup> In effetti, come sottolinea anche Molteni,<sup>94</sup> le indagini sulla CSR tendono a focalizzarsi sulla diffusione di strumenti e pratiche specifici (codice etico, bilancio sociale, certificazioni), sicuramente importanti, ma di cui spesso le piccole imprese, come quelle familiari, non sono dotate, sebbene mettano in atto soluzioni e/o azioni che possono essere considerate a pieno titolo espressioni di responsabilità sociale.

Le iniziative dedicate alle piccole e medie imprese non sono comunque del tutto assenti. Tra quelle italiane possiamo ricordare il progetto Sviluppo Sostenibile attraverso il Global Compact,<sup>95</sup> finanziato dal Ministero degli Affari Esteri Italiano, e l'accordo<sup>96</sup> tra il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e la Confapi (Confederazione italiana della piccola e media industria).

### 3.3 *La risposta alle critiche*

Dopo aver esposto le ragioni di coloro che si dimostrano critici o avversi alla CSR, ritengo opportuno presentare una replica. Lo scopo non è quello di controbattere per impulso dialettico, né tanto meno quello di dimostrare la superiorità di certe argomentazioni sulle altre. L'intento che guida questa parte della trattazione è rivolto

---

<sup>93</sup> [*Ibidem*, p. 28].

<sup>94</sup> Vedi rapporto *La responsabilità sociale nelle aziende familiari italiane*, realizzato da AIDAF ed ISVI e pubblicato nel mese di gennaio 2006, p. 3.

<sup>95</sup> Il progetto realizza attività pilota in alcuni Paesi in via di sviluppo allo scopo di promuovere la diffusione e l'applicazione dei principi di responsabilità sociale.

<sup>96</sup> Siglato il 19 aprile 2003.

piuttosto ad individuare quali affermazioni e azioni concernenti la CSR possano dirsi sostenibili. Cosa cioè trova riscontro nella realtà? Cosa potrebbe trovarlo ma attualmente non riesce e perché?

Riguardo alla posizione per cui la responsabilità sociale è qualcosa che oltrepassa la reale finalità dell'impresa, Zamagni<sup>97</sup> risponde nel seguente modo. Chi sostiene questa posizione afferma che il mercato possiede la capacità di autolegittimarsi, nella misura in cui le transazioni economiche che avvengono al suo interno sono volontarie, ossia libere da qualunque forma di inganno o coercizione. Poiché accettare di compiere una transazione implica anche un consenso verso le sue conseguenze, si conclude che la libertà di scelta implica il consenso e quest'ultimo la legittimazione.

Tale ragionamento non precisa però le condizioni della sua validità, che non necessariamente trova riscontro. «La libera scelta di un'alternativa ha forza legittimante se anche l'insieme delle alternative tra cui scegliere può essere oggetto di valutazione da parte dell'agente»<sup>98</sup> ricorda Zamagni, ma in economia la scelta è sempre sottoposta a dei vincoli.

L'estensione della capacità di autolegittimarsi dal mercato all'impresa presuppone poi che questi due elementi siano retti dallo stesso principio organizzativo, cosa che non avviene.

Nel mercato, infatti, i rapporti sono orizzontali e simmetrici e sono proprio questi presupposti a rendere possibile la stipulazione del contratto.

---

<sup>97</sup> ZAMAGNI, S., (2005), "La critica delle critiche alla CSR e il suo ancoraggio etico" in SACCONI, L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Roma, Bancaria Editrice, pp. 319-334.

<sup>98</sup> [*Ibidem*, p. 323].

Nell'azienda, invece, i rapporti si sviluppano in modo gerarchico, dando vita a un sistema fondato sull'autorità.

Approfondendo il discorso in una prospettiva più squisitamente economica, Zamagni spiega come: «la tesi anti-CSR presupporrebbe, per la sua validità, l'esistenza sia di mercati perfettamente concorrenziali [...] sia dei fondamenti di mercato [...]. Ma se così fosse, in un equilibrio concorrenziale di lungo periodo, i profitti sarebbero nulli».<sup>99</sup>

Dunque le condizioni che rendono possibile questa tesi si rivelano inconciliabili con il fine ultimo che essa prevede: la creazione di ricchezza.

Inoltre, chi si oppone alla CSR o la ritiene superflua concorda però sulla necessità di un pieno rispetto delle leggi, rivelando una certa miopia, in quanto non si rende conto che nella realtà i contratti sono incompleti, i processi di legiferazione non sempre tengono il passo delle vicende economiche e l'esecutività delle norme comporta costi così elevati da incoraggiare comportamenti elusivi e corruttivi.

Se così non fosse, sentenzia Zamagni, la CSR non avrebbe ragione d'esistere.

Passiamo ora alla questione "convenienza".

Come si è detto, molti affermano che gli investimenti socialmente responsabili implicano un minor guadagno. Anche in questo caso si tratta di una verità parziale, nel senso che il fine ultimo di compiere questi investimenti non coincide con il rispetto personale di una serie di vincoli, bensì con la modica dell'«equilibrio finale del sistema attraverso gli effetti indotti sui prezzi di borsa e sulle curve di rendimento dei titoli».<sup>100</sup> Non si pensa, quindi, che anche laddove l'obiettivo non coincide con il solo profitto c'è comunque un interesse prioritario per la massimizzazione dell'obiettivo

---

<sup>99</sup> [Ibidem, p. 324].

<sup>100</sup> [Ibidem, p. 320].



stesso. Ovviamente, perché questo possa verificarsi, è necessaria un'ampia adesione alla CSR.

Come si è visto, non mancano polemiche intorno all'aspetto attuativo. L'esperienza ha dimostrato che spesso la responsabilità d'impresa si è rivelata un paravento di ben altre condotte. Questa eventualità è favorita dalla presenza di incentivi materiali offerti in cambio dell'ossequio a determinate linee guida, che peraltro si rivelano non di rado autoreferenziali e poco generalizzabili.<sup>101</sup>

Siamo giunti così agli aspetti più cruciali della discussione relativa alla CSR.

Per quanto mi riguarda, mi trovo pienamente d'accordo con l'opinione di vari autori, i quali ritengono che allo stato attuale la CSR non è nelle condizioni di poter realizzare quanto si propone.

Ciò è dovuto alla mancanza di apposite istituzioni, che tengano conto della eterogeneità delle imprese e siano promotrici di un coordinamento, possibilmente di carattere internazionale.

È un errore poi avanzare proposte che, seppur indirettamente, finiscono per escludere le piccole e medie imprese. Chiaramente il loro impegno non potrà essere vasto e articolato come quello delle grandi multinazionali, ma è sbagliato giudicarne irrisorio il contributo perché il loro impatto è limitato.

È giusto inoltre creare, come si è appena detto, istituzioni che garantiscano la responsabilità sostanziale delle imprese, ma esse risulterebbero comunque inutili se non si operasse anche e soprattutto in un'altra direzione.

La CSR rappresenta una vera e propria sfida culturale: tutti concordiamo nel ritenere valori positivi l'onestà e la trasparenza, e, più in generale, le cosiddette virtù civiche,

ma sappiamo altrettanto bene che nella prassi finiscono per perdere molta della loro rilevanza, riducendosi a elementi opzionali o strumentali. Se la CSR è una scelta volontaria occorre agire per stimolare e sostenere questa spontaneità; da ciò si evince come sia insufficiente e inadeguato offrire qualche agevolazione fiscale o appellarsi alle coscienze di manager e opinion leader. Queste pratiche, infatti, non fanno altro che incentivare la scelta di un atteggiamento responsabile non come fine, bensì come mezzo per raggiungere dei vantaggi economici. Ora sappiamo bene che mantenere un comportamento coerente comporta dei costi e va incontro a dei conflitti. Di conseguenza l'azienda si troverà, prima o poi, ad affrontare dei trade-off: mantenere l'integrità dell'impegno o venir meno ad esso per un guadagno immediato? Se l'obiettivo che l'ha spinto ad abbracciare la causa della CSR è il profitto, la sua reazione di fronte a simili dilemmi non può che essere scontata. Non solo, tale esito potrebbe verificarsi anche se le motivazioni dell'impresa fossero invece diverse e questo perché l'assetto attuale della società finisce spesso per penalizzare chi mette in atto comportamenti "virtuosi", minando la propensione ad attuarli.

Il vero motore della CSR deve essere pertanto una cultura condivisa che si riconosca nei valori proposti e che non si illuda di poterli mettere in pratica ottenendo esclusivamente benefici. La responsabilità offre dei guadagni, è vero, ma ha un suo prezzo, che talvolta può apparire inspiegabile o irrazionale: la gratuità.

Eppure c'è chi, da anni e coi fatti, dimostra che una simile condizione non solo è auspicabile, ma anche vivibile.

---

<sup>101</sup> Secondo Sacconi le norme etiche dovrebbero soddisfare tre requisiti essenziali, ossia configurarsi come principi generali e astratti, regole di condotta precauzionali, nonché consentire procedure di

---

dialogo e comunicazione con gli stakeholder.

## 4. L'Economia di Comunione

“Una luce in mezzo alle tenebre,  
per quanto piccola sia,  
si vede anche da lontano.”  
(Chiara Lubich)

L'Economia di Comunione (EdC) rappresenta un originale progetto economico, sorto nell'ambito del Movimento dei Focolari, un movimento cattolico fondato da Chiara Lubich nel 1943 e attualmente diffuso in oltre 180 nazioni. Tale progetto è legato alla spiritualità e al carisma da cui ha avuto origine; pertanto una sua fedele comprensione e attuazione non può prescindere da essi.

Le radici dell'Economia di Comunione affondano in uno stile di vita che mira a realizzare l'unità, e quindi anche la condivisione delle necessità, tra persone, popoli e culture diverse, ricercando una giustizia sociale più equa ed inclusiva delle varie esigenze dell'essere umano.

Il progetto nasce nel 1991, durante un viaggio di Chiara Lubich in Brasile. Dalla constatazione degli enormi divari economici, particolarmente evidenti in quel Paese, sorge in lei un'intuizione: creare imprese che vivano la vita economica all'insegna della solidarietà e della comunione. Nell'idea originaria non si pensa dunque a istituzioni tradizionalmente più vicine a simili obiettivi, come fondazioni o associazioni assistenziali, bensì ad aziende commerciali, con finalità di lucro.

La novità della proposta si sostanzia, almeno agli inizi, in un'unica dimensione, ossia la distribuzione degli utili, destinati ai seguenti scopi:

- sostegno agli indigenti;
- formazione culturale;

- sviluppo dell'impresa.

Questi tre aspetti potrebbero apparire, a colpo d'occhio, come semplici declinazioni della dottrina sociale cristiana. Se rivolgiamo uno sguardo più attento, ci rendiamo conto però di come essi presuppongano una visione più ampia e articolata, dalle interessanti implicazioni.

#### 4.1 *“Un terzo, un terzo, un terzo”*

È uno degli slogan che ha segnato l'avvio dell'Economia di Comunione. Da subito è infatti emerso con chiarezza che per risanare i problemi della disuguaglianza e della discriminazione in campo sociale ed economico non era sufficiente, né efficace, una mera assistenza finanziaria.

##### 4.1.1 **Gli indigenti**

Il sostegno rivolto ai poveri non si riduce nel prestare una qualche forma di sostentamento: l'obiettivo non è “dar loro un pesce”, ma “insegnargli a pescare”, offrendo, quando possibile, l'opportunità di un impiego. Ovviamente il raggiungimento di una condizione di autonomia rappresenta l'obiettivo ultimo di qualsiasi forma di aiuto, sia morale che materiale.<sup>102</sup>

In questo caso, tuttavia, gli indigenti non vengono considerati come “assistiti”, persone che null'altro possono fare se non chiedere e ricevere. Al contrario, essi sono «membri essenziali del progetto, all'interno del quale [...] donano agli altri le loro necessità [...]. Nella Economia di comunione l'enfasi [...] non è posta sulla

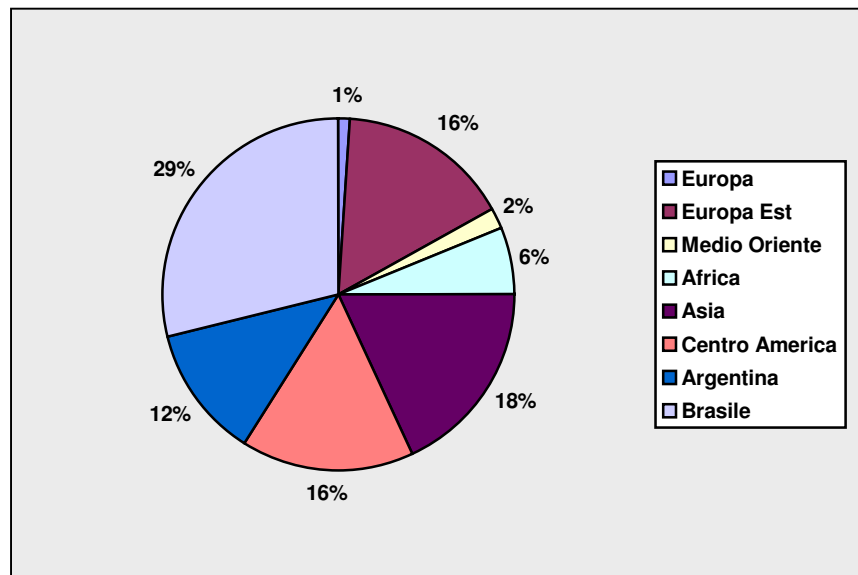
---

<sup>102</sup> Essa inoltre garantisce una maggiore efficacia, limitando gli effetti perversi che possono scaturire dal prestare semplice assistenza (pensiamo, ad esempio, ai sussidi per i disoccupati, che possono anche disincentivare la ricerca di lavoro).

filantropia da parte di alcuni, ma piuttosto sulla condivisione, dove ciascuno dà e riceve, con pari dignità».<sup>103</sup>

Il rapporto con i più bisognosi non è dunque asimmetrico e discendente, bensì fondato sulla reciprocità. Proprio per questo motivo le persone coinvolte nel progetto sono, in primis, i poveri in contatto con il Movimento dei Focolari. Questa scelta, che non implica comunque l'indifferenza verso tutti gli altri, è motivata da due ragioni principali.

La prima è che si punta a realizzare primariamente quanto è possibile allo stato attuale, tenendo conto che l'Economia di Comunione, benché abbia conosciuto un certo sviluppo, si trova ancora ai suoi inizi. La seconda è far sì che, almeno all'interno del Movimento dei Focolari, l'assenza di indigenti diventi realtà, «in modo» dice Chiara Lubich «da dare un esempio di società dove non ci sono più poveri».<sup>104</sup>



**Figura IV, 1** – Distribuzione degli indigenti  
[Fonte: Segreteria Internazionale EdC]

<sup>103</sup> BRUNI, L., CRIVELLI L., (2004), *Per un'economia di comunione – un approccio multidisciplinare*, Roma, Città Nuova Editrice, p. 28.

<sup>104</sup> LUBICH, C., "Una società senza poveri", in *Polarizziamoci*, anno II, n. 4, ottobre 2006, p. 4.

#### 4.1.2 La formazione culturale

Per quanto riguarda l'aspetto della formazione, essa si traduce in attività di vario genere, che vanno dall'erogazione di borse di studio all'organizzazione di convegni. Anche se in modi diversi, tutte contribuiscono alla promozione di una cultura nuova, che viene chiamata *cultura del dare* e che si contrappone a quella dominante.

«A differenza dell'economia consumistica, basata su una cultura dell'avere» spiega infatti Chiara Lubich «l'Economia di Comunione è basata sull'economia del dare».<sup>105</sup>

Ma cosa comporta questa cultura del dare? Luigino Bruni risponde così: «significa formare e formarsi in modo tale da interiorizzare comportamenti che si praticano non per i benefici che procurano ma perché si attribuisce loro un valore intrinseco, avendo sperimentato nella propria vita la loro bontà e verità».<sup>106</sup>

Una cultura, quindi, che non svilisce gratuità e disinteresse, ma che vede nella loro attuazione reciproca la chiave per realizzare la comunione, l'unità.

#### 4.1.3 Lo sviluppo dell'impresa

Le imprese EdC si propongono una gamma di obiettivi che va oltre la creazione di ricchezza (nella sua accezione puramente monetaria), ma non si contrappone ad essa.

Tali aziende agiscono, al pari di tutte le altre, nel mercato e non si sottraggono alle sue regole, prefiggendosi fini che rispondano a criteri di efficacia ed efficienza.

---

<sup>105</sup> LUBICH, C., (1991), documentario "Per un'economia di comunione", Rocca di Papa, Centro S. Chiara, riportato in BRUNI, L., CRIVELLI L., (2004), *Per un'economia di comunione – un approccio multidisciplinare*, Roma, Città Nuova Editrice, p. 102.

<sup>106</sup> BRUNI, L., (2004), "L'Economia di Comunione: una visione d'insieme" in BRUNI, L., CRIVELLI L., *Per un'economia di comunione – un approccio multidisciplinare*, Roma, Città Nuova Editrice, p. 25.

Questo si traduce, da un lato, nella facoltà di destinare l'intero ammontare degli utili a investimenti o particolari interventi che si rendano necessari per l'impresa.

Dall'altro, tuttavia, può accadere che le imprese decidano di mettere in atto comportamenti visti come irrazionali secondo l'ottica della convenienza. Ciò potrebbe sembrare anche inopportuno, dal momento che un terzo degli utili è comunque destinato ai bisognosi.

Per trovare una risposta è necessario riportare l'attenzione all'aspetto focale del progetto: la comunione. Essa richiede, come vedremo meglio tra breve, l'apertura verso l'altro e la sua risposta, che non sempre si verifica, ma sempre necessita di un primo passo. La disponibilità ad accordare un vantaggio, talvolta apparentemente immotivato, alla controparte si spiega inoltre con un approccio orientato alla *persona* e non all'*individuo*.

Un esempio di valorizzazione della persona, nonché di responsabilità nei confronti dei propri dipendenti, mi è stato raccontato da Annie Abbo,<sup>107</sup> responsabile dell'amministrazione e delle pubbliche relazioni della sua impresa familiare, un'azienda del settore agro-alimentare che produce oli e altri prodotti a base di olive liguri.<sup>108</sup> La promozione del prodotto e la gestione delle vendite non avvengono attraverso dei rappresentanti, bensì tramite un call center, dove lavorano sei operatori con un contratto part-time. L'azienda ha infatti ritenuto idoneo stabilire un orario di lavoro ridotto per questo tipo di attività, piuttosto ripetitiva e stancante. Non solo, due o tre volte l'anno vengono organizzati degli incontri con uno psicologo del lavoro, in modo che i dipendenti si sentano il più possibile considerati e sostenuti.

---

<sup>107</sup> Nel corso di un'intervista realizzata nel mese di marzo 2007.

<sup>108</sup> I poderi si trovano infatti nei pressi di Ventimiglia, mentre la direzione commerciale è situata a Saluzzo, in provincia di Cuneo.



Queste scelte hanno avuto un riscontro estremamente positivo, nondimeno si potrebbe controbattere che, in altri casi, la gratuità può compromettere un'allocazione ottimale delle risorse. L'obiezione è legittima, ma non bisogna dimenticare che si tratta di un'eventualità, in parte controllabile, e non di un evento ineluttabile. La disponibilità verso gli stakeholder perseguita dalle aziende EdC, puntualizza Benedetto Gui, non elimina, infatti, né riduce il loro «diritto di trattare con chiunque alle normali condizioni di mercato, che costituiscono il punto di partenza dal quale [...] praticare aperture di gratuità selettive».<sup>109</sup>

Nonostante questa tripartizione degli utili, da un certo punto di vista l'intera attività aziendale appare rivolta verso i più bisognosi. La parte riservata alla sua crescita, infatti, avvantaggia chi lavora in essa, ma, nel contempo, le consente di continuare a donare. Allo stesso modo la valorizzazione di una cultura del dare mira a far crescere sensibilità e sostegno nei confronti di un atteggiamento aperto, di comunione, e, più in generale, di un orientamento etico e morale.

#### ***4.2 Caratteristiche dello stile gestionale***

Le imprese che aderiscono all'Economia di Comunione, come verrà illustrato nel capitolo successivo, appartengono ai settori più vari e sono dislocate in numerose nazioni. Questa eterogeneità comporta chiaramente delle differenze di gestione, anche se non mancano elementi comuni (alcuni dei quali sono già stati accennati) che contribuiscono a delineare uno stile di governance condiviso. In particolare, si constata che le imprese EdC:

---

<sup>109</sup> GUI, B., (2004), "Le imprese EdC tra non-profit e for profit" in BRUNI, L., CRIVELLI L., *Per un'economia di comunione – un approccio multidisciplinare*, Roma, Città Nuova Editrice, p. 192.

- operano nel mercato e sono soggette alle sue leggi, non ultime quelle relative alla concorrenza;
- valorizzano sia la produzione sia la distribuzione della ricchezza, che devono avvenire nel pieno rispetto dei principi etici e delle norme giuridiche;
- sostengono la libertà di adesione al progetto e, qualora necessario, la flessibilità nella ripartizione degli utili;
- promuovono un miglioramento sociale, tanto nel loro intorno di riferimento quanto a livello più generale.

Accanto a queste caratteristiche ve ne sono poi altre, che ritengo meritino una riflessione più ampia e approfondita.

#### 4.2.1 Persona e beni relazionali

Lo spirito di comunione che anima la condotta di queste aziende presuppone una particolare concezione dei soggetti con i quali si svolgono le transazioni economiche, concezione che si differenzia da quella di *individuo*. La diversità non riguarda l'affermazione della loro razionalità, che viene ovviamente riconosciuta, ma piuttosto l'ampliamento di una visione riduttiva, che rischia di operare un'eccessiva semplificazione degli agenti economici.

Un obiettivo dell'Economia di Comunione è quello di sostituire l'*individualismo metodologico*<sup>110</sup> con il *personalismo metodologico*, ponendo quindi al centro la

---

<sup>110</sup> L'individualismo metodologico si propone di spiegare i fenomeni di livello macro partendo dal livello micro, ossia dall'agire dei singoli. Il concetto è stato analizzato soprattutto da Popper, Hayek e Boudon, i quali hanno evidenziato come la razionalità dell'azione sia influenzata, oltre che dagli scopi e dai valori, anche dalla condizione sociale dell'individuo. Secondo tali autori, la sociologia si differenzia dalla psicologia e dall'economia proprio perché queste ultime possono prescindere dalla situazione sociale, basandosi rispettivamente sugli impulsi interiori e sugli indici dei prezzi.

*persona, l'essere con*, nel quale la dimensione relazionale rappresenta un elemento costitutivo.

Questa attenzione si traduce, da un lato, come abbiamo visto, nella considerazione dignitosa e paritaria degli indigenti, dall'altro nella valorizzazione del capitale umano.<sup>111</sup> Non solo, essa porta ad annoverare e valorizzare tra gli intangibles<sup>112</sup> dell'impresa i cosiddetti *beni relazionali*, in quanto essi, al pari degli altri beni, soddisfano un bisogno, un'esigenza non secondaria, ma anzi determinante per la qualità della vita personale e aziendale.

Aristotele, come ricorda Salvatore Natoli,<sup>113</sup> aveva ben colto questa esigenza, tanto è vero che riteneva necessaria per il raggiungimento della felicità la compresenza di tre requisiti:

- benessere fisico;
- condizione agiata;
- amicizia;

in quanto «laddove c'è sofferenza la felicità è problematica; [...] se si è nell'indigenza l'uomo non può realizzarsi» e infine «non si può essere felici da soli».<sup>114</sup>

La crescita di un'impresa dipende altresì dalla sua capacità di alimentare e sviluppare il network di rapporti in cui è inserita, attitudine che condiziona l'instaurarsi di

---

<sup>111</sup> «L'espressione capitale umano [...] è entrata in economia circa mezzo secolo fa, per introdurre all'interno della riflessione economica il trascurato tema dell'importanza del fattore umano (accanto al capitale finanziario e alla tecnologia) e della sua formazione nella produttività d'impresa» in BELLANCA, N., BRUNI, L., (a cura di), "Benessere umano e "imprese progetto". Intervista al Prof. Giacomo Beccatini" in *Nuova Umanità*, XXIV (2002/6) 144, p. 774.

<sup>112</sup> Per una definizione di risorse intangibili si rimanda a pagina 28.

<sup>113</sup> BRUNI, L., (a cura di), "Si può essere felici da soli? Su "eudaimonia", economia e dono" in *Nuova Umanità*, XXIV (2002/1) 139, pp. 75-85.

<sup>114</sup> [*Ibidem*, p. 77].

relazioni fiduciarie. A questo proposito Corno intravede nella fiducia la «variabile relazionale che qualifica i rapporti tra l'impresa e i suoi interlocutori».<sup>115</sup>

Come si è ricordato nel primo capitolo, la fiducia riduce la quantità di informazioni che necessitano di essere veicolate dall'azienda, il che trova riscontro anche nel caso opposto: la mancanza di fiducia è cioè accompagnata dalla tendenza a fornire un numero elevato di informazioni, che spesso finiscono per superare l'effettiva capacità di ricezione e comprensione.

Un effetto ulteriore si verifica, secondo Cyril Tomkins,<sup>116</sup> quando il rapporto fiduciario è connotato dalla reciprocità: in queste circostanze si riscontra infatti una migliore qualità dell'informazione e, di conseguenza, il suo significato viene colto pienamente.

Un'azienda fondata su una governance di comunione mira a favorire un approccio basato sulla collaborazione, risorsa che in molti casi si rivela decisiva per risolvere positivamente le situazioni di conflitto. Chiaramente la propensione a collaborare non è un risultato che si improvvisa, soprattutto quando implica un certo costo. Al contrario, essa richiede attenzione verso l'altro e il suo coinvolgimento, in modo da farlo sentire realmente partecipe e non interpellato solo quando conviene.

Così può accadere che l'impresa, per venire incontro ai dipendenti, ottenga meno utili, ma guadagni di più in termini di qualità dei rapporti interni e, in ultima analisi, anche delle performance lavorative. Questo favorisce, e allo stesso tempo presuppone, una considerazione della ricchezza come *mezzo*, anziché *fine*; essa diventa infatti uno strumento con cui promuovere la crescita della persona attraverso

---

<sup>115</sup> CORNO, F., (1996), *Patrimonio intangibile e governo d'impresa*, Milano, EGEA, p. 27 riportato in GOLIN, E., PAROLIN, G., *Per un'impresa a più dimensioni*, Roma, Città Nuova Editrice, 2003, p. 15.

l'attività lavorativa, la formazione culturale, il sostegno solidale e la possibilità di instaurare relazioni fiduciarie.

#### 4.2.2 **Gratuità**

In base a quanto detto finora, possiamo riconoscere nella gratuità una tipica nota che contraddistingue le aziende dell'Economia di Comunione. Tale aspetto sembra stonare nell'ambito della sfera economica, eppure presenta implicazioni rilevanti, come dimostrano vari esperimenti.

Nel 1998, ad esempio, dieci asili nido di Haifa decidono di introdurre una multa per sanzionare i ritardi dei genitori rispetto all'orario di chiusura. Il risultato è un aumento dei ritardi pari al 40%. L'esito negativo induce quindi a eliminare la sanzione monetaria. La situazione iniziale, tuttavia, non viene ripristinata, poiché i valori medi dei ritardi non scendono, ma rimangono assestati sui livelli raggiunti con l'introduzione della multa.

Luigino Bruni<sup>117</sup> commenta questo episodio mettendo in evidenza i risvolti peculiari della gratuità, la quale dimostra di:

- non avere buoni sostituti;
- funzionare meglio nell'ambito di servizi relazionali, dove si rivela sia più "umana" sia più efficiente;
- non aumentare sulla base di incentivi di mercato, ma attraverso forme coerenti con essa.

---

<sup>116</sup> TOMKINS, C., "Interdependencies, trust and information in relationship, alliances and networks", in *Accounting, Organization and Society*, n° 26, 2001, pp. 161-191, riportato in BRUNI, L., CRIVELLI L., *Per un'economia di comunione – un approccio multidisciplinare*, Roma, Città Nuova Editrice, p. 73.

<sup>117</sup> BRUNI, L., "L'economia civile e il principio di gratuità", in *Nuova Umanità*, XXV, 2003/2 146, pp. 163-174.

L'esperimento sopra riportato si è rivelato fallimentare perché ha introdotto, assieme al pagamento in caso di ritardo, un meccanismo di mercato.

Prima della multa l'arrivare puntuali rappresentava una risposta alla gratuità delle maestre, le quali si trattenevano con i bambini anche oltre l'orario retribuito, fino all'arrivo dei genitori. La puntualità, dunque, era motivo di apprezzamento e contribuiva inoltre ad accrescere la propria autostima.

In seguito questa connotazione positiva si è persa, perché la puntualità è diventata un modo per evitare la multa. Non solo, dal momento che essa esige risorse e organizzazione per potersi verificare, in alcuni casi ai genitori sarà parso più conveniente arrivare in ritardo e pagare, secondo un ragionamento basato sul confronto costi/benefici.

Perché è così importante valorizzare la gratuità?

Perché, risponde Bruni, «anche nei comportamenti di mercato [...] più “normali” c'è bisogno di un “di più” che il contratto non può prevedere».<sup>118</sup> Difatti se la gentilezza o la premura delle persone dipendessero dal fatto che sono pagate per farlo, questo atteggiamento non sarebbe genuino e neppure desiderabile.

Nel caso in cui emergesse una strumentalità di fondo (ad esempio concludere una vendita), si otterrebbe poi l'effetto contrario a quello perseguito. Martin Hollis<sup>119</sup> parla a questo proposito del cosiddetto *paradox of trust*: il mercato necessita di fiducia per poter funzionare, ma lo scambio di equivalenti (ossia il contratto) è retto da una logica strumentale che segue l'estendersi del mercato stesso, andando a minare quella genuinità di cui ha bisogno.

---

<sup>118</sup> [*Ibidem*, p. 169].

<sup>119</sup> [*Ibidem*, p. 171].

Difatti, precisa Zamagni,<sup>120</sup> se è vero che la reciprocità è alimentata tanto dal contratto quanto dal dono, la differenza tra i due risiede proprio nel fatto che quest'ultimo non prevede né assicura alcuna garanzia a favore del donatore, in quanto basato sul principio di gratuità. Il dono non va pertanto confuso con il concetto di *munus*, ossia di regalo che prevede uno scambio reciproco, rivelandosi quindi «un obbligo per preservare il legame sociale»<sup>121</sup> nonché uno «strumento per impegnare l'altro, fino ad asservirlo».<sup>122</sup>

La cultura attuale, continua Zamagni, tende tuttavia a ricondurre la dimensione della reciprocità al solo scambio di equivalenti, dimostrandosi scettica nei confronti dell'attuabilità del dono, così spesso motivato da elementi di interesse che ne inficiano la genuinità. L'unico interesse che non si rivela incompatibile con il dono, invece, è quello a stare in relazione con l'altro.

Confrontiamo a questo proposito le caratteristiche delle interazioni basate su un'economia di mercato rispetto a quelle incentrate sul dono:

<b>Interazioni da mercato</b>	<b>Interazioni da dono</b>
Scambio uno a uno	Possibilità di varie risposte
Rischio basso	Rischio elevato
Facilità nel correggere scambi errati	Difficoltà nel rimediare tradimenti
Rinnovo della relazione dopo ogni scambio	Assenza di limiti temporali nelle relazioni
Termini accessibili a tutti	Termini altamente personalizzati
Massimizzazione dei vantaggi personali a spese della controparte	Rinuncia di ambo le parti per un fine comune
Finalità: vantaggio individuale	Finalità: crescita reciproca
Valuta: denaro	Valuta: fiducia

**Tabella IV, 1** – Caratteristiche delle interazioni da mercato vs. interazioni da dono  
[Fonte: Levering, 2001, riportato in Golin, Parolin 2003]

<sup>120</sup> ZAMAGNI, S., "Beni, ben-essere e scienza economica. Nuovi approcci ad un tema antico", in *Nuova Umanità*, XXVI, 2004/6 156, pp. 931-941.

<sup>121</sup> [*Ibidem*, p. 938].

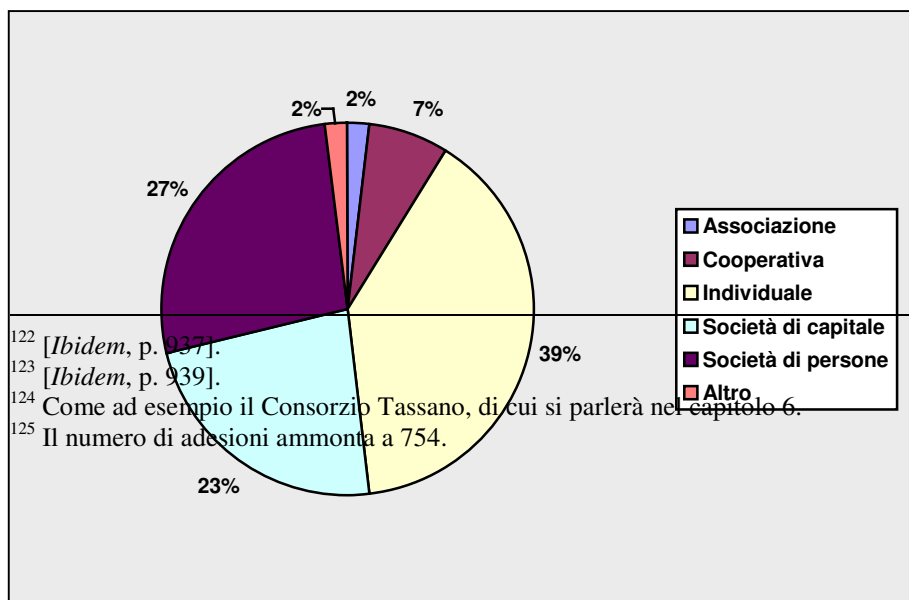
Zamagni sottolinea inoltre come la gratuità vera si discosti da quella legata alla filantropia, in quanto pur non pretendendo, come quest'ultima, alcuna restituzione, nutre un interesse per l'altro, per la sua identità (interesse assente nell'altruista puro e anonimo), che scaturisce dal desiderio di creare legami.

«Alla luce di ciò» conclude Zamagni, «si può comprendere il significato e la portata di un progetto come quello dell'Economia di Comunione: quello di contrastare con forza e incisività la riduzione del legame sociale al mero *cash nexus*».<sup>123</sup>

#### 4.2.3 Profit e non-profit

Una caratteristica particolare delle imprese EdC è, come si detto, la loro natura commerciale, che rappresenta un tratto condiviso dalla maggioranza di esse, ma non certo un requisito per poter aderire al progetto. Non mancano infatti casi riconducibili al settore non-profit,<sup>124</sup> anche se costituiscono una percentuale più esigua. Resta il fatto, comunque, che per il momento si è deciso di non ricorrere ad una forma giuridica alternativa a quelle già esistenti.

In riferimento a ciò, riportiamo la classificazione, basata proprio su questo criterio, delle imprese che hanno aderito all'Economia di Comunione nell'anno 2006:<sup>125</sup>





**Figura IV, 2** – Forma giuridica delle imprese EdC (2006)  
[Fonte: Segreteria Internazionale EdC]

Fatte queste premesse, ciò non impedisce di riscontrare nello stile di gestione delle imprese EdC elementi tipici tanto di un'organizzazione economica for profit quanto di una senza scopo di lucro.

Il loro comportamento è infatti assimilabile a quello delle imprese che perseguono la massimizzazione del profitto, con la differenza che i proprietari non ne beneficiano in modo esclusivo. D'altro canto, come abbiamo accennato prima, l'obiettivo ultimo a cui mirano non è la ricchezza in sé e per sé, tanto è vero che in alcuni casi si prediligono soluzioni che comportano un minor tornaconto monetario.

Questa volontà di favorire la controparte, o comunque di non recarle danno, è senza dubbio una peculiarità delle imprese non-profit. Da essa possono però scaturire alcune insidie, che si traducono in inefficienze causate dal minor peso attribuito agli indici dei prezzi, o nel rischio di subire comportamenti opportunistici.

Le imprese dell'Economia di Comunione non sono immuni da questi rischi, i quali, tuttavia, non hanno nemmeno carattere di sistematicità nei loro confronti. Poiché l'ambito d'azione di queste aziende è il mercato, esse, di norma e in maniera del tutto legittima, si attengono alla prassi delle organizzazioni lucrative. Eventuali "atti di benevolenza" dipendono dalla loro discrezionalità<sup>126</sup> e non costituiscono pertanto

---

<sup>126</sup> Si noti che questo atteggiamento di apertura implica anche un consenso consapevole intorno alle conseguenze che ne derivano, incluse quelle di carattere oneroso.

qualcosa né di scontato né di dovuto. Lo spirito di comunione non va infatti confuso con la disponibilità (miope) ad elargire favori e ricchezza in modo indifferenziato.

Un'ultima considerazione. Il rifiuto, da parte di un potenziale beneficiario, del trattamento di riguardo che si è deciso di riservargli rappresenta un fallimento per un'azienda non-profit, la cui mission è proprio quella di agevolare una certa categoria di soggetti.

Ciò non è valido per le imprese EdC, dove, anzi, una simile circostanza potrebbe anche costituire, a seconda dei casi, una risposta alla gratuità e il primo passo verso la reciprocità.

## 5. Gli sviluppi dell'Economia di Comunione

“Nel corso della storia abbiamo visto spesso [...] che il possibile diventa impossibile, e possiamo intuire che le possibilità umane più ricche restano impossibili da realizzare. Ma abbiamo anche visto che l'insperato diventa possibile e si realizza; abbiamo spesso visto che si realizza l'improbabile più che il probabile. Occorre dunque sperare nell'insperato e operare per l'improbabile.”  
(Edgar Morin)

Sono trascorsi sedici anni dal lancio dell'Economia di Comunione. In questo arco di tempo il progetto è andato delineandosi sempre più, precisando i suoi connotati di proposta economica *a più dimensioni*.

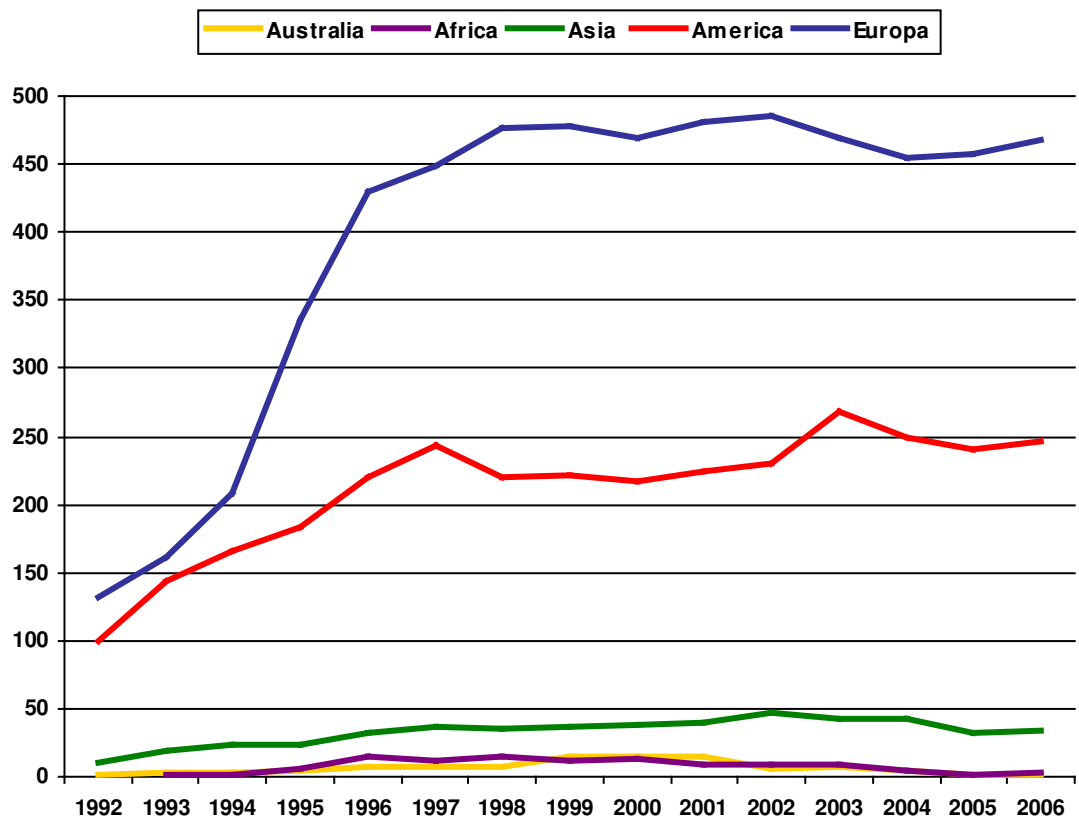
Il principio ispiratore (la divisione degli utili secondo i tre scopi: sostegno agli indigenti, cultura del dare, crescita dell'impresa), rimane tuttora il nucleo dell'EdC, dal quale sono poi fioriti vari sviluppi che hanno contribuito ad arricchire il progetto, sia a livello di riflessione teorica che di realizzazione pratica.

Prima di addentrarci in un'analisi più dettagliata di questa evoluzione, è doveroso conoscere qual è stata la risposta delle imprese dagli inizi ad oggi e come si profila la situazione attuale.

### **5.1 *Le imprese EdC dal 1992 al 2006***

L'Economia di Comunione è stata caratterizzata fin dalle sue origini da una diffusione internazionale. La percentuale di adesioni più elevata si è sempre riscontrata in Europa, seguita dall'America e, in misura più ridotta, da Asia, Australia e Africa.

Nel continente asiatico, in particolare, il numero delle imprese EdC non ha mai superato la soglia delle quaranta unità; Australia e Africa condividono invece lo stesso picco massimo, pari a quindici imprese. L'andamento complessivo di questi sedici anni è illustrato più dettagliatamente nel seguente grafico:



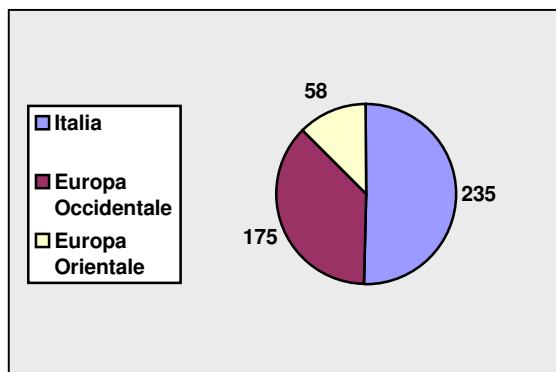
<b>EUROPA</b>	132	161	208	336	430	448	477	478	469	481	486	469	455	458	468
<b>ASIA</b>	10	19	23	23	32	37	35	36	38	40	47	42	42	32	34
<b>AFRICA</b>		1	2	6	14	11	15	11	13	9	9	9	4	2	3
<b>AMERICA</b>	99	144	166	184	220	244	220	221	217	224	230	269	250	241	247
<b>AUSTRALIA</b>	1	3	3	5	7	7	7	15	15	15	6	8	5	2	2
<b>TOTALI</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>	<b>756</b>	<b>735</b>	<b>754</b>

**Figura V, 1 – Imprese EdC 1992-2006**  
[Fonte: Segreteria Internazionale EdC]

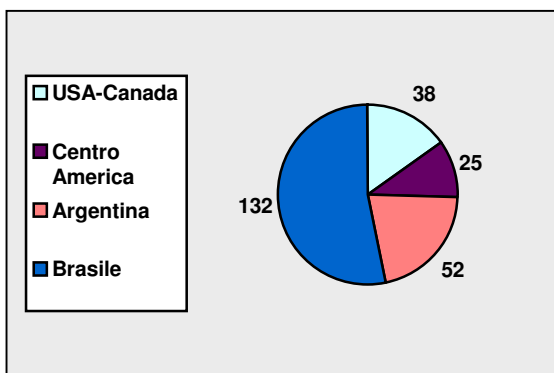
Esaminiamo più da vicino la distribuzione delle imprese nell'anno appena trascorso.

Le voci "Europa" e "America", caratterizzate dai valori più alti, possono essere ulteriormente suddivise, in modo da evidenziare le aree dove la concentrazione delle imprese risulta maggiore.

Come possiamo notare, i Paesi in cui si riscontra una più ampia diffusione sono



**Figura V, 2** – Imprese EdC in Europa (2006)  
[Fonte: Segreteria Internazionale EdC]



**Figura V, 3** – Imprese EdC in America (2006)  
[Fonte: Segreteria Internazionale EdC]

l'Italia (con 235 imprese, pari al 51% dell'intera presenza europea) e il Brasile (le cui 132 imprese rappresentano il 54% di quelle americane). Non si tratta, ovviamente, di una casualità.

Nel primo caso bisogna ricordare che il Movimento dei Focolari è nato proprio in Italia, dove si trovano i suoi centri di coordinamento a livello mondiale, nonché la maggior parte delle persone che condividono il suo ideale.<sup>127</sup>

Il Brasile è invece la terra che ha visto l'alba dell'Economia di Comunione, la

quale è sorta dal basso, non quindi come attuazione di un progetto economico definito a tavolino, bensì come risposta, "atto d'amore", per usare le parole di Chiara Lubich,<sup>128</sup> nei confronti della difficile realtà che caratterizza il Paese e la sua popolazione.

<sup>127</sup> L'irradiazione del Movimento dei Focolari si calcola in oltre 4,5 milioni di persone (delle quali 2 milioni sono simpatizzanti).

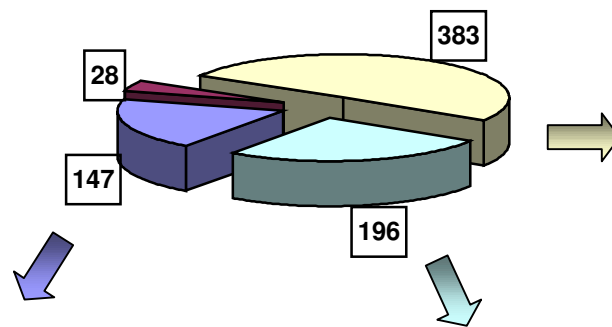
<sup>128</sup> Vedi intervento di Filipe Coelho "Poli imprenditoriali dell'Economia di Comunione", Convegno Internazionale *Nuovi orizzonti dell'Economia di Comunione*, Castelgandolfo, 10-12 settembre 2004.

Italia e Brasile sono inoltre accomunati dalla presenza di Poli imprenditoriali, che verranno descritti nel paragrafo successivo.

Concludiamo questa parte dedicata all'analisi quantitativa delle imprese EdC con alcuni dati relativi ai loro settori di appartenenza, riferiti sempre alle 754 imprese che hanno aderito all'Economia di Comunione nell'anno 2006:

**Figura V, 4 – Settori imprese EdC 2006**  
[Fonte: Segreteria Internazionale EdC]

■ **Commercio** ■ **Altro** ■ **Altri Servizi** ■ **Produzione**



consulenze	94
contabili	7
fotografici	4
immobiliari	4
informatici	18
legali	8
manutenzione	16
medici	57
progettazione	17
ristorazione	6
scuolastici	32
telefonici	1
elettrici	1
elettronici	5
trasporti	4
uristici	20
vari	89
<b>Totale</b>	<b>383</b>

abbigliamento	24
alimentazione	26
arredamento	10
auto	3
libri	7
materiale informatico	3
materiale sanitario	17
materiale vario	57
<b>Totale</b>	<b>147</b>

abbigliamento	15
agricola	28
artigianale	3
alimentare	35
arredamento	19
articoli vari	29
costruzioni edili	25
editoriale	1
grafica	6
industria meccanica	15
plastica	6
video	6
vari	8
<b>Totale</b>	<b>196</b>

## 5.2 I Poli imprenditoriali

Nell'idea originaria dell'Economia di Comunione sono già presenti i Poli produttivi. Chiara Lubich<sup>129</sup> intravede la loro ubicazione ideale nelle cittadelle<sup>130</sup> del Movimento dei Focolari, in modo che le aziende possano contare su un contesto sia culturale che di vita vissuta improntato alla comunione e all'unità, contribuendo al tempo stesso alla sua realizzazione.

### 5.2.1 Formazione

Il primo Polo produttivo, il "Polo Spartaco", si è costituito in Brasile a pochi mesi dal lancio dell'Economia di Comunione, mentre il più recente, il "Polo Lionello", situato nei pressi di Firenze, è stato inaugurato nel mese di ottobre 2006.

Come spiega Maria Gabriella Baldarelli,<sup>131</sup> la formazione di un Polo inizia tipicamente con la costituzione di una società. Essa opera su vari fronti, dall'acquisizione dei terreni su cui sorgerà il Polo, alla fornitura di servizi di start up e di consolidamento per le imprese. Queste ultime possono essere aziende preesistenti, che decidono di trasferire la loro attività economica, oppure aziende che nascono appositamente per entrare a far parte del Polo.

Ritornando alle società di cui si detto sopra, la loro funzione non è limitata alla sola fase iniziale, in quanto esse provvedono anche alla gestione del Polo stesso; è il caso delle società ESPRI S.A. ed E.diC. S.p.A., che si occupano rispettivamente del Polo

---

<sup>129</sup> LUBICH, C., "Una società senza poveri", in *Polarizziamoci*, anno II, n. 4, ottobre 2006, p. 4.

<sup>130</sup> Attualmente esistono 33 cittadelle, situate nei 5 continenti. Si tratta di piccole città dotate di case, scuole e aziende che si propongono di realizzare la legge del Vangelo, dell'amore reciproco.

<sup>131</sup> BALDARELLI, M. G., (2004), "L'Economia di Comunione: tra etica e globalizzazione", in BRUNI, L., CRIVELLI L., *Per un'economia di comunione – un approccio multidisciplinare*, Roma, Città Nuova Editrice, pp. 68-70.

brasiliano e di quello italiano. Parlando della propria mission,<sup>132</sup> l'E. di C. S.p.A. afferma che «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».<sup>133</sup>

Entrambe le società appena citate sono inoltre ad azionariato diffuso, proprio perché intendono offrire al maggior numero possibile di persone l'opportunità di dare un contributo, attraverso l'acquisto di quote del capitale sociale.<sup>134</sup> Uno degli slogan delle origini, accanto al già ricordato “un terzo, un terzo, un terzo” era infatti “siamo poveri ma tanti”.

Oltre al “Polo Lionello” e al “Polo Spartaco”, è attivo, già dagli anni '90 il “Polo Solidaridad”, che si trova in Argentina ed è gestito dalla UNIDESA (Unità e Sviluppo) S.p.A. Altri Poli sono in via di realizzazione negli USA, in Francia e in Belgio.

Le aziende che costituiscono i tre Poli sopra descritti sono le seguenti:

<b>Polo Spartaco</b>	AVN – imballaggi plastici
	Eco-Ar – produzione manufatti di plastica
	KNE Rotogine – industria e commercio di manufatti di plastica
	La Tunica – abbigliamento
	UNIBEN – finanziaria
	Prodiel – commercio di medicinali
	Poliambulatorio Agape – servizi medico sanitari Scuola AURORA – asilo, scuola elementare e media CCC – servizi contabili

**Tabella V, 1** – Imprese del Polo Spartaco

<sup>132</sup> Per una visione più dettagliata consultare la pagina web <<http://www.edicspa.com/missione.shtml>>.

<sup>133</sup> Per quanto riguarda i corsi di formazione, essi si rivolgono a managers, dipendenti e giovani in attesa di un impiego. Le aree di interesse sono: sicurezza e ambiente, risorse umane, qualità, etica e responsabilità sociale, organizzazione e management e informatica.



<b>Polo Lionello</b>	Ad Finsimel – installazioni elettriche
	Assi 1 – assicurazioni
	Azur – prodotti per l'infanzia
	Philocafè – bar
	Città Nuova – casa editrice
	Creativa – servizi ingegneria
	Dulcis in fundo – pasticceria
	E. di C. S.P.A.
	Enertech – installazioni elettriche, aria condizionata
	Fantasy – prodotti per l'infanzia
	Gm&p Consulting – consulenza aziendale
	L'Arcobaleno srl - cartolibreria
	Leone decorazioni – fornitura ristorazione
	Mannucci – ufficio commercialista
	Tabor Art – fabbro artista
Unilab Consulting – informatica	

Tabella V, 2 – Imprese del Polo Lionello

<b>Polo Solidaridad</b>	Primicias – coltivazione di ortaggi
	Fogaril – atelier artigianale di ferro battuto
	Norma Maliandi – prodotti di origine apicola
	Granos y Ganados – grani e bestiame
	Ontai – prodotti alimentari e biodiesel

Tabella V, 3 – Imprese del Polo Solidaridad

### 5.2.2 Funzioni

La realtà dei Poli può essere avvicinata a quella dei cosiddetti *distretti industriali*, ossia ad aree caratterizzate dalla presenza quasi esclusiva di una sola industria, che porta allo sviluppo di tante piccole imprese.

<sup>134</sup> Nello Statuto dell'E. di C. S.p.A., all'articolo 5, si legge infatti che il capitale è suddiviso in azioni ordinarie dal valore di 50,00 euro cadauna. Attualmente la società conta sull'appoggio di 5621 soci, mentre quelli dell'ESPRI sono circa 3000.

Questa affinità risiede, secondo il parere di Filipe Coelho,<sup>135</sup> nella sinergia tra impresa e cultura sociale presente sul territorio che sta alla base del loro sviluppo.

D'altra parte non si riscontra una completa sovrapposizione, in quanto i Poli sono dotati di caratteristiche e funzioni peculiari.

In particolare essi rappresentano:

- «una vetrina dell'Economia di Comunione», per usare le parole di Giuseppe Manzo,<sup>136</sup> vice-presidente dell'E. di C. S.p.A.;
- un punto di riferimento per tutte le altre imprese EdC, sia a livello regionale che nazionale.

I Poli consentono, dunque, di dare visibilità al modello economico proposto dall'EdC, nonché di favorire il collegamento tra le aziende, condizione fondamentale per lo sviluppo di un confronto, uno scambio, un'autentica comunione.

La loro presenza è essenziale per l'Economia di Comunione, ma non deve avere carattere di esclusività. Altrettanto importanti sono infatti le aziende EdC dislocate altrove, in quanto esse testimoniano, già con la loro presenza, che un simile agire economico è possibile anche al di fuori dei Poli.

Ovviamente in un Polo la dimensione della *reciprocità* interaziendale diventa tangibile. Da questo punto di vista esso può essere considerato come una sorta di “laboratorio della comunione”, in cui è possibile sperimentare, e cercare di realizzare, dei modelli organizzativi e di governance incentrati su questa categoria.

---

<sup>135</sup> Riportato nel suo intervento “Poli imprenditoriali dell'Economia di Comunione”, Convegno Internazionale *Nuovi orizzonti dell'Economia di Comunione*, Castelgandolfo, 10-12 settembre 2004.

### 5.3 *La produzione culturale*

Alberto Ferrucci<sup>137</sup> evidenzia come nel corso di questi anni si sia sviluppato un interesse intorno alle implicazioni culturali dell'Economia di Comunione che sembra superare quello relativo alle sue performance economiche.

L'esigenza di rispondere a questa attenzione ha favorito, in particolare, la nascita di tre documenti, che presentiamo di seguito. Oltre a ciò è stata promossa una serie di incontri tra università, studiosi, operatori culturali, istituzioni politiche, civili e religiose, al fine di stimolare l'approfondimento delle tematiche correlate alla visione economica proposta dal progetto EdC.

#### 5.3.1 **Linee per condurre una impresa EdC**

Le "Linee per condurre una impresa EdC" vengono stilate per prime, nel 1997, in occasione di un convegno internazionale svoltosi nei pressi di Roma a cui avevano preso parte imprenditori EdC, studiosi e studenti di Economia. Esse scaturiscono dunque dall'adesione al progetto delle prime imprese (che allora, a sei anni dal lancio, erano 747), ma soprattutto dalle esperienze relative alla sua concretizzazione.

La loro versione integrale è riportata di seguito, dal momento che l'argomento trattato nei paragrafi successivi si richiama, seppur implicitamente, ad esse.

---

<sup>136</sup> MOUSSANET, M., "Bruni: i profitti sono condivisi", in *Il Sole 24Ore*, 17 ottobre 2005, p. 11.

<sup>137</sup> Imprenditore e direttore del periodico *ECONOMIA DI COMUNIONE – una cultura nuova*, è tra i responsabili centrali del progetto EdC. Per i contenuti sopra riportati si veda FERRUCCI, A., (2004) "Imprese EdC, cultura di comunione ed investimenti immateriali", in BRUNI, L., CRIVELLI L., *Per un'economia di comunione – un approccio multidisciplinare*, Roma, Città Nuova Editrice, pp. 35-38.

## **Testo delle “Linee per condurre un’impresa di Economia di Comunione”**

L'economia di comunione 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 al costante rispettare e valorizzare la dignità della persona, sia degli operatori interni delle aziende e 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**

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 di investimento con prudenza ma con particolare attenzione alla creazione di nuove attività e posti di lavoro produttivi.

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 definire e realizzare gli obiettivi aziendali: adottano particolari misure di aiuto per quelli che attraversano momenti di bisogno.

L'impresa è gestita in modo da promuovere l'aumento dei profitti, destinati in pari grado: 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.

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

L'impresa attua tutti i mezzi opportuni per offrire beni e servizi utili e di qualità, a prezzi equi.

I membri dell'impresa lavorano con professionalità per costruire e rafforzare buone e sincere relazioni con i clienti, i fornitori e la comunità, a cui sono orgogliosi di essere utili.

Si rapportano in modo leale con i concorrenti presentando l'effettivo valore dei loro prodotti o servizi ed astenendosi dal mettere in luce negativa i prodotti o servizi altrui. Tutto questo permette di arricchire l'impresa di un capitale immateriale costituito da rapporti di stima e di fiducia con responsabili di aziende fornitrici o clienti, o della pubblica amministrazione, produttivo di uno sviluppo economico meno soggetto alla variabilità della situazione del mercato.

### **3. Etica**

Il lavoro dell'impresa è un mezzo di crescita interiore per tutti i suoi membri.

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 istituzionali.

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.

### **4. Qualità della vita e della produzione**

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.

La salute e il benessere di ogni membro dell'impresa sono oggetto di attenzione, con speciale riguardo a chi ha particolari necessità. Le condizioni di lavoro sono adeguate al tipo di attività: vengono assicurati il rispetto delle norme di sicurezza, la necessaria ventilazione, livelli tollerabili di rumore, illuminazione adeguata, e così via. Si cerca di evitare un eccessivo orario di lavoro, in modo che nessuno sia sovraccaricato, e sono previste adeguate vacanze.

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

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

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

L'impresa adotta sistemi di gestione e strutture organizzative 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 possano far proprio e diffondere questo stile.

### **6. Formazione ed istruzione**

L'impresa favorisce tra i suoi membri l'instaurarsi di un'atmosfera di sostegno reciproco, di rispetto e fiducia, in cui sia naturale mettere liberamente a disposizione i propri talenti, 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. 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**

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.

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.

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.

(*Bureau Internazionale dell'Economia e del Lavoro*, Movimento Umanità Nuova, 21/03/1997).

### 5.3.2 Per un agire economico di comunione

Il 1998 è segnato da un ulteriore passo avanti, rappresentato dalla nascita del MEC, il Movimento per una Economia di Comunione. Il MEC vuole essere

uno strumento per stimolare la riflessione culturale [...] e per avviare un dialogo vero con la cultura contemporanea: Chiara Lubich, lanciando il MEC, aveva infatti esortato gli attori dell'EdC ad impegnarsi con la riflessione e con il dialogo per «dare dignità teorica» a questo nuovo modo di operare in economia.<sup>138</sup>

L'iniziativa si rivolge, in pratica, a tutti i cittadini, dal momento che ognuno di essi è chiamato ad effettuare delle scelte economiche, sia in merito alla gestione personale delle proprie finanze, sia per quanto riguarda la scelta dei politici che dovranno occuparsi dell'economia dello Stato. Pur mantenendo un legame con le imprese dell'Economia di Comunione, essa intende portare al largo, e quindi anche a persone ed aziende non facenti parte del Movimento dei Focolari, le implicazioni economiche presupposte dal progetto EdC.

L'anno successivo viene poi presentato, nell'ambito di un incontro del Bureau Internazionale di Economia e Lavoro in Brasile, quello che diventerà il manifesto del MEC, ossia il documento "Per un agire economico di comunione".<sup>139</sup>

In esso si dichiara un impegno ben preciso, che coincide con il «mettere seriamente in discussione la cultura economica oggi prevalente che sta dietro le scelte dei cittadini, il modo di operare delle imprese, l'azione amministrativa ed il disegno

---

<sup>138</sup> [*Ibidem*, p. 36].

<sup>139</sup> Il documento, pubblicato in *ECONOMIA DI COMUNIONE – una cultura nuova*, V, settembre 1999, p. 12, è riportato integralmente in appendice.

delle istituzioni». <sup>140</sup> In particolare si sottolinea come questo tipo di cultura finisca spesso per sminuire il valore della persona, dei suoi rapporti e quindi della società, dimostrando che l'esistenza effettiva di pari opportunità per singoli e popoli è una condizione che difficilmente trova riscontro nella realtà.

Il documento è stato poi rielaborato nell'ambito dei successivi congressi tra imprenditori ed economisti ed ha avuto modo di essere presentato anche al mondo accademico, in particolare alla Facoltà di Economia dell'Università di Zagabria, presso la quale, afferma Alberto Ferrucci, è stato accolto «come una rivelazione». <sup>141</sup>

### 5.3.3 Documento di Genova

Nel 2001 si è svolto, come sappiamo, il G8 presso la città di Genova. In vista di quell'incontro era stato organizzato un convegno internazionale, a cui avevano partecipato rappresentanti dell'Amministrazione cittadina, dell'ONU, della Chiesa Cattolica e del Consiglio Mondiale delle Chiese, nonché varie ONG con attività legate all'ambito ecologico e finanziario. Questo congresso aveva portato alla nascita del cosiddetto "Documento di Genova", <sup>142</sup> che è stato poi presentato durante il vertice delle nazioni più industrializzate.

Il documento rappresenta un ampliamento del precedente "Per un agire economico di comunione". Mentre questo ultimo può essere considerato una sorta di dichiarazione d'intenti, il "Documento di Genova" avanza delle proposte concrete, che mirano a favorire una globalizzazione solidale, cominciando con il:

---

<sup>140</sup> [*Ibidem*, p. 12].

<sup>141</sup> FERRUCCI, A., (2004) "Imprese EdC, cultura di comunione ed investimenti immateriali" in BRUNI, L., CRIVELLI L., *Per un'economia di comunione – un approccio multidisciplinare*, Roma, Città Nuova Editrice, pp. 36.

<sup>142</sup> Pubblicato in *Nuova Umanità*, XXIII novembre-dicembre 2001/6 138, pp. 859-868 e riportato integralmente in appendice.



- ridurre il debito estero dei Paesi in via di sviluppo;
- eliminare le barriere doganali ai prodotti dei Paesi in via di sviluppo;
- tassare i movimenti di capitale a favore degli ultimi;
- iniziare dalla società civile.

Oltre a ciò, viene proposta la creazione di un “Fondo Giovani del Mondo”, che, si afferma, «rappresenterebbe un importante passo in avanti verso un mondo più unito». <sup>143</sup> Alle società commerciali, multinazionali in primis, viene chiesto di investire una frazione del loro volume d'affari (tra lo 0,1% e lo 0,05%) in azioni del Fondo, invitando i governi a considerare tali quote come costi aziendali e perciò esenti da imposte. Dato il carattere volontario dell'adesione, si esortano inoltre i cittadini a renderla conveniente per le imprese, attraverso le loro scelte di consumo e risparmio.

Le risorse del Fondo verrebbero destinate ai seguenti scopi:

- fornire sostegno alimentare, medico e scolastico alle giovani generazioni svantaggiate;
- finanziare progetti educativi e sanitari che mirano a valorizzare le risorse locali per ridurre la dipendenza;
- investire in strumenti finanziari finalizzati a logiche di profitto di lungo periodo.

Come possiamo notare, questa proposta è incentrata su una questione piuttosto controversa nell'ambito della responsabilità d'impresa, quella delle generazioni future. Il punto è se esse possano o meno venir annoverate tra gli stakeholder dell'azienda, dal momento che senza dubbio sono toccate dalle sue scelte e azioni,

---

<sup>143</sup> [*Ibidem*, p. 867].

ma, d'altro canto, risulta difficile designare chi debba farsi carico dei loro interessi. Alcuni studiosi, tra i quali Dario Velo,<sup>144</sup> sostengono che questo compito sia da demandare allo Stato, il che, tuttavia, rischia di ridurre il campo d'azione alla sola sfera giuridica.

Il "Fondo Giovani del Mondo" rappresenta invece un tentativo di integrare il ruolo dello Stato con quello di imprese, ONG e cittadini, svolgendo una funzione di coordinamento tra questi soggetti, affinché i loro rispettivi contributi, dai quali dipende l'effettività della tutela per le nuove generazioni, possano sostenersi a vicenda e risultare così più efficaci e meno onerosi per ciascuno di essi.

Tale fondo, tuttavia, si è rivelato e si è fermato al livello di *proposta* interessante, dal momento che, fino ad oggi, non ha conosciuto ulteriori sviluppi né applicazioni.

#### **5.4 Il metodo *RainbowScore*®**

Il metodo *RainbowScore*® è stato messo a punto dalla *Rainbow Consulting* srl, società che si occupa di consulenza e di formazione del personale.

Questo modello, come suggerisce il nome stesso, è basato sulla metafora dell'arcobaleno: la vita e la gestione aziendale vengono cioè scomposte in sette colori che corrispondono alle dimensioni costitutive dell'azienda, in modo da evidenziare la molteplicità di fattori che concorrono alla creazione di valore secondo un'ottica complessivamente unitaria. L'intento, spiegano Elisa Golin e Giampiero Parolin,<sup>145</sup> non è tanto quello di fornire un elenco esaustivo delle variabili che caratterizzano l'attuale sistema economico e produttivo, bensì quello di porre in

---

<sup>144</sup> VELO, D., (2004), *L'impresa cosmopolitica. Per una nuova concezione della società in Europa*, p. 11, in AZZONI, G., (2004) *L'azienda etica*, p. 5, <<http://www.unipv.it/deontica/scritti.htm#azzoni>>.

risalto, in base alle esigenze di ciascuna azienda, quegli elementi che, per varie ragioni, vengono considerati significativi e che sono tali non solo in fase di bilancio, ma anche nei momenti di controllo e programmazione.

Questo metodo si propone quindi quale

dispositivo strategico di impostazione e disegno organizzativo, andando a sostenere proprietà e dirigenza nella messa a regime operativa della mission aziendale [...]. In quest'ottica è stato costruito, per essere anche supporto alla pianificazione e al controllo, strumento per la codifica di un sistema di reporting sia a livello interno che esterno.<sup>146</sup>

Uno dei suoi cardini è dunque la multidisciplinarietà, legata al fatto che il valore prodotto dall'impresa dipende dalla capacità di gestione, la quale coinvolge svariati elementi e stakeholder. Il valore è dotato, a sua volta, di un significato multidisciplinare, in quanto esso «deriva dalla capacità di elaborazione, diffusione e condivisione del patrimonio di conoscenza all'interno dell'azienda, che già contiene molte componenti».<sup>147</sup> Da questo punto di vista, notiamo come il metodo sia collegato allo strumento della *Balanced Scorecard* (BS),<sup>148</sup> dal momento che

---

<sup>145</sup> Elisa Golin è amministratore delegato di Rainbow Consulting srl, mentre Giampiero Parolin vi lavora in qualità di manager e libero ricercatore. In merito ai contenuti sopra riportati si veda GOLIN, E., PAROLIN, G., *Per un'impresa a più dimensioni*, Roma, Città Nuova Editrice, 2003, p. 34.

<sup>146</sup> [*Ibidem*, p. 34].

<sup>147</sup> [*Ibidem*, p. 35].

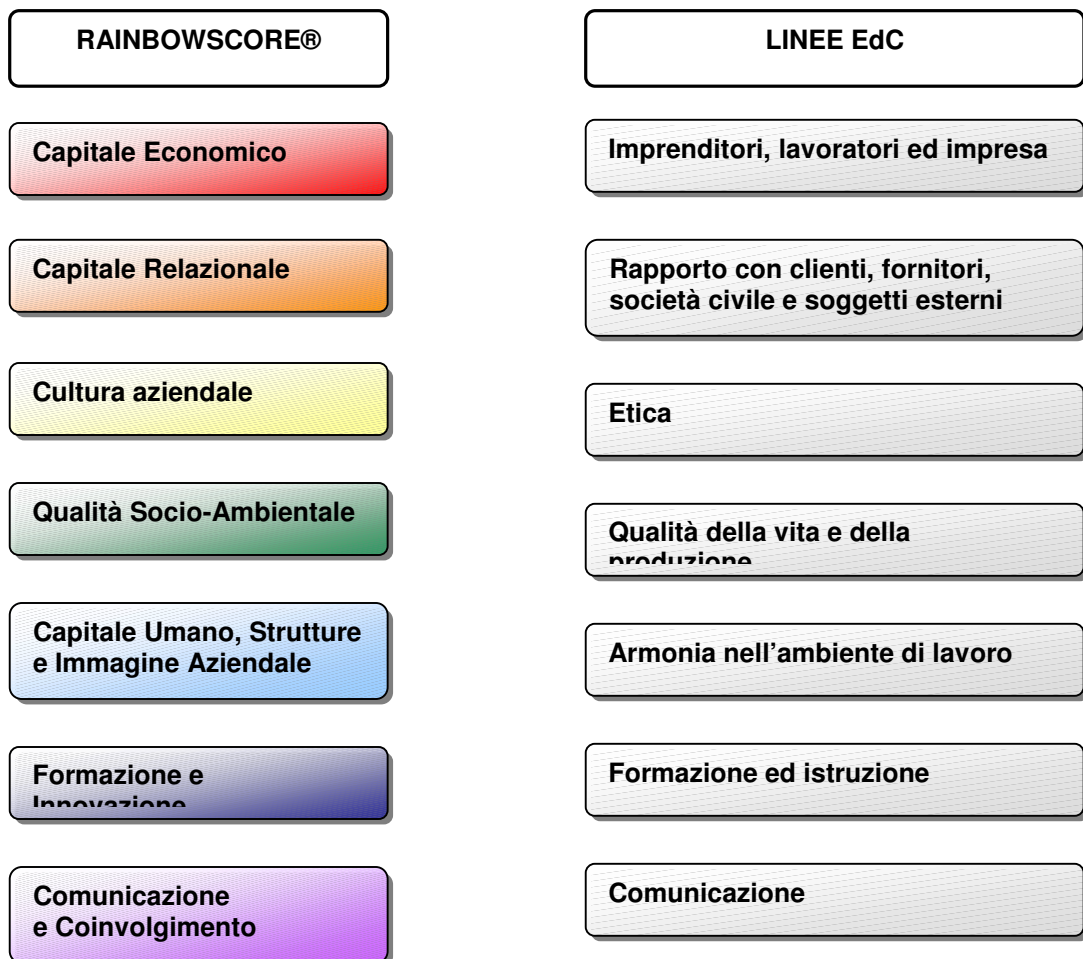
<sup>148</sup> «La Balanced Scorecard è uno strumento di controllo di gestione, ideato da Kaplan e Norton (1992), che mette a disposizione del management un sistema completo di indicatori per tradurre gli obiettivi strategici di un'impresa in un insieme coerente di misure di performance. [...] La Bs offre quattro prospettive differenti con le quali misurare la performance [...]: la prospettiva economico-finanziaria, la prospettiva di mercato, la prospettiva dei processi interni e quella di apprendimento e crescita. [...] Per ognuno dei profili considerati, la Balanced Scorecard evidenzia gli obiettivi strategici, gli indicatori di risultato e gli indicatori di tendenza che spiegano la natura dei risultati e i fenomeni che li determinano», VIGANÒ, L., (2005), «Balanced scorecard come strumento per la gestione rivolta agli stakeholder», in SACCONI, L., (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Roma, Bancaria Editrice, p. 641.

entrambi implicano un'ampia e dettagliata conoscenza dell'attività di impresa e della sua cultura.

Prima di illustrare le sette macro aree di cui si compone il modello, è doveroso precisarne il legame con il progetto dell'Economia di Comunione. Entrambi nascono da una radice comune, il carisma del Movimento dei Focolari, e ne rispecchiano la visione dell'uomo e della vita, in particolare nella sua dimensione economica.

Per quanto riguarda lo specifico del metodo RainbowScore®, esso richiama la forma spirituale ed organizzativa che ha connotato il movimento fin dagli anni Cinquanta e che si basa appunto sui sette colori dell'iride.

Confrontando gli aspetti centrali del metodo, notiamo inoltre un'evidente affinità con i sette punti che compongono le "Linee per condurre un'impresa di Economia di Comunione":



Di **Figura V, 5** – RainbowScore® vs. Linee EdC – secondo il metodo RainbowScore®, vanno considerati per ciascuna delle macro aree, accanto all'indicazione dei principali stakeholder.

#### 5.4.1 Capitale Economico

La dimensione finanziaria dell'impresa coinvolge una serie di interlocutori, tra i quali occupano una posizione di primo piano:

- i dipendenti e le loro famiglie (fruitori del trattamento lavorativo);
- gli azionisti (beneficiari degli utili);
- la pubblica amministrazione (redistributore di risorse);
- la società civile (se destinataria di parte degli utili o degli investimenti).

Gli aspetti che caratterizzano questa dimensione sono i seguenti:

- *fatturato per prodotti realizzati e servizi erogati*: la descrizione della tipologia dei prodotti/servizi realizzati (standard, innovativi, in fase “finale”, sperimentali), completa di raffronto tra risultati attesi e conseguiti, consente di interpretare i risultati economici alla luce della strategia d'impresa, nonché di meglio comprenderne le linee di sviluppo di mercato;
- *creazione di posti di lavoro*: la relazione tra impresa e società civile si rispecchia in indicatori quali il numero degli addetti, le modalità di coinvolgimento, il trend di sviluppo del personale, cui vanno aggiunti anche indici relativi all'indotto di lavoro verso altre aziende e alla modalità di

gestione delle risorse non pienamente redditizie (ad esempio l'utilizzo di ammortizzatori sociali);

- *redditività*: la capacità dell'impresa di operare nel mercato è legata alle capacità di tutti i suoi lavoratori, tra i quali vanno annoverati anche quelli particolarmente svantaggiati. Tra i componenti della redditività vanno considerati inoltre eventuali investimenti in formazione, conoscenza e sviluppo umano;
- *retribuzione del lavoro*: i dati relativi al compenso finale vanno integrati con indicatori che esprimono lo stile di trattamento del personale e quindi il valore attribuito dall'impresa al lavoro (tipologia premi e benefit, trattamento in trasferta, formazione continua, esigenze personali particolari);
- *utili conseguiti e condivisione di risorse*: le informazioni in proposito sono indicative del ruolo degli azionisti e del loro livello di attivazione. Una partecipazione attiva implica infatti l'esplicitazione della strategia aziendale in quanto le scelte relative alla distribuzione degli utili «orientano e finalizzano la produzione stessa»;<sup>149</sup>
- *ripartizione del valore aggiunto*: lo schema economico a valore aggiunto,<sup>150</sup> con voci di costo e ricavo relative a ciascun interlocutore dell'impresa, consente di valutare in senso economico la sua valenza sociale, nonché di dimostrare come il profitto discenda sia dall'andamento del mercato sia dalla strategia adottata nel ripartire il valore aggiunto tra gli interlocutori stessi.

Tra gli elementi rilevanti in materia di capitale economico viene riportata anche la solidarietà interna ed esterna all'azienda. Si sottolinea cioè come la presenza di

---

<sup>149</sup> [*Ibidem*, p. 47].

aspetti comunitari nell'ambiente di lavoro favorisca l'instaurarsi di una forma reticolare dell'organizzazione, dove ciascuno è responsabile del mantenimento dei legami. Questo approccio alla collaborazione può inoltre svilupparsi anche nei confronti di altre imprese o delle istituzioni, incentivando così l'iniziativa imprenditoriale.

#### 5.4.2 Capitale Relazionale

Esistono tre tipologie di capitale relazionale:

1. capitale relazionale diretto, necessario agli scambi monetari;
2. capitale relazionale indiretto, ossia le relazioni che migliorano la reputazione;
3. beni relazionali, cioè i rapporti tra le persone in quanto tali, a prescindere da qualunque interesse economico.

Queste categorie chiamano in causa fornitori dell'azienda, soggetti di collaborazioni e joint-venture, concorrenti e clienti, nonché la società civile in cui l'impresa è inserita.

Gli aspetti che caratterizzano questa dimensione sono i seguenti:

- *fornitori e aziende partner: il tessuto produttivo*: l'indicazione degli elementi non solo economici (prezzi, tempi e modalità di pagamento, tipologia e qualità dei prodotti forniti, servizi offerti, condivisione di logiche o strategie comuni) su cui si basa la scelta di fornitori e partner permette di delineare le peculiarità del tessuto produttivo, favorendo la reciproca collaborazione;
- *comunità locale e società civile*: il ruolo dell'azienda nel contesto in cui opera va descritto in riferimento ai vari gruppi target (cittadini, pubblica

---

<sup>150</sup> «Il valore aggiunto rappresenta quella grandezza che viene aggiunta al valore dei consumi per effetto dell'attività aziendale di trasformazione dei fattori produttivi» [*Ibidem*, p. 51].

amministrazione, comunità allargata) e alle azioni implementate nei loro confronti (convegni, fiere, relazioni con rappresentanti istituzionali, seminari, stage, azioni di solidarietà estere e locali);

- *sviluppo del mercato e relazione con i clienti: customer satisfaction*: la soddisfazione del cliente va rapportata non solo al prodotto finale ma all'intera attività aziendale.

<b>Esempi di Indicatori</b>			
Qualità del prodotto e dei suoi componenti	Utilità Funzionalità Reperibilità	Salubrità Sicurezza	Affidabilità Convenienza
Qualità del processo produttivo	Condizioni dei lavoratori in produzione	Impatto sull'ambiente (residui, scarti)	
Ruolo dell'azienda nel mercato e nella società	Ruolo rispetto alle altre aziende (anche concorrenti)	Reputazione	
Linee guida	Carta dei servizi	Certificazioni	

**Tabella V, 4** – Esempi di indicatori della customer satisfaction  
[Fonte: Golin, Parolin, 2003]

### 5.4.3 Cultura Aziendale

Il tema della cultura aziendale viene legato, nell'approccio RainbowScore®, a quello dell'etica, sottolineando come questo aspetto, non immediatamente visibile e percepibile, influenzi tutti gli altri.

Gli aspetti che caratterizzano questa dimensione sono i seguenti:

- *elementi distintivi della cultura aziendale*: essa comprende la deontologia dell'impresa che, per poter essere condivisa, va prima di tutto esplicitata. Occorre dunque precisare i valori guida, definire regole e condizioni di



permanenza sul mercato e far sì che essi siano conosciuti e vissuti da tutto il personale;

- *sviluppo della professionalità in modo condiviso*: per creare un approccio responsabile e coerente con la cultura d'impresa è necessaria un'adeguata formazione delle risorse umane (per area produttiva o per responsabilità funzionale), che il metodo RainbowScore® suggerisce di compiere secondo le sette dimensioni costitutive del bilancio. Con questa finalità è stato ideato il pacchetto formativo Rainbow Training®.<sup>151</sup>

In merito all'eventuale adozione di un codice etico e/o di una carta dei valori da parte dell'impresa, si sottolinea come l'elemento rilevante di questi documenti risieda nella loro costituzione, che avrà senso e si rivelerà efficace solo se frutto di coinvolgimento e dunque di un lavoro collegiale.

#### 5.4.4 Qualità Socio-Ambientale

Le condizioni degli ambienti di lavoro e l'impatto dell'attività d'impresa rappresentano questioni di primario interesse per dipendenti e cittadini.

Gli aspetti che caratterizzano questa dimensione sono i seguenti:

- *sicurezza*: l'azienda ha la responsabilità non solo di prevenire eventuali infortuni, ma anche di promuovere la salute dei suoi stakeholder, rivolgendo attenzione a una serie di elementi (condizioni degli ambienti, orari e

---

<sup>151</sup> «L'idea cardine di Rainbow Training è di portare ad unitarietà e armonia la dimensione esistenziale e quella professionale, utilizzando la metafora dei 7 colori dell'arcobaleno. Il programma [...] si costituisce di un percorso di gruppo su 7 aspetti chiave della vita lavorativa, nel quale ciascun partecipante va ad esplicitare valori e obiettivi personali, per confrontarli e sintonizzarli con vision e mission aziendali, mediante la costruzione di piani di azione operativi. Il programma [che dura dai tre ai sette giorni] si rivolge a gruppi di 10/15 lavoratori che sono chiamati ad operare in modo coordinato e finalizzato: per questo Rainbow Training raggiunge pienamente gli obiettivi con gruppi omogenei per funzione e per filiera produttiva», [*Ibidem*, p.71].

flessibilità, ritmi di lavoro, uso di materiali nocivi, differenza di genere, realizzazione di prodotti di qualità);

- *qualità dei rapporti nella comunità di lavoro: clima aziendale*: il metodo propone di sviluppare l'indagine sul clima aziendale secondo due livelli. Il primo mira a rilevare le percezioni dei dipendenti (in merito al proprio ruolo, alla qualità delle relazioni e alla condivisione delle scelte aziendali), attraverso questionari e interviste (personali o di gruppo). Il secondo si rivolge a manager e dirigenza, chiamati ad esprimersi sullo stile relazionale con dipendenti e colleghi e sulla qualità dei rapporti con la proprietà.

Oltre a questi aspetti, si sottolinea l'importanza di adottare principi precauzionali piuttosto che riparativi nei confronti dell'impatto ambientale, indicato come una variabile strategica rispetto alla quale l'impresa può rafforzare la propria capacità competitiva.

I processi legati a certificazioni di vario tipo, in genere alquanto onerosi in termini di tempo e denaro, vengono inoltre indicati come utili, nella misura in cui diventano occasioni per «focalizzare la cultura aziendale che ne sostiene l'attività [...] superando la lettera della normativa procedurale».<sup>152</sup>

Infine si sottolinea come il capitale sociale dell'azienda possa sviluppare al meglio il suo potenziale in condizioni dove regnano sicurezza e collaborazione, dunque un'elevata qualità ambientale e relazionale.

#### **5.4.5 Capitale Umano, Strutture e Immagine Aziendale**

---

<sup>152</sup> [*Ibidem*, p. 89].

La quinta dimensione prevista dall'approccio RainbowScore® riguarda l'organizzazione del contesto lavorativo e dei suoi partecipanti; si tratta pertanto di un ambito strettamente correlato alle risorse umane e che prevede un'analisi prevalentemente qualitativa, focalizzata su processi dinamici e intenzionali.

Gli aspetti che caratterizzano questa dimensione sono i seguenti:

- *organizzazione aziendale*: essa si compone di due elementi principali, ossia le infrastrutture (strumenti, locali, conoscenze, risorse umane) e i processi (modalità di funzionamento e relazione tra i componenti delle infrastrutture), utilizzati per il raggiungimento delle finalità previste. Caratteristiche cruciali sono poi il coordinamento, l'interdipendenza, la percezione di ogni singolo ruolo nel contesto, che definiscono una struttura reticolare dell'organizzazione, la quale si rivela spesso efficace proprio perché basata su una governance democratica i cui principi regolatori sono sia di tipo gerarchico ed economico che collaborativo;

<b>Tappa</b>	<b>Azioni</b>
Definizione dei ruoli e delle responsabilità: <i>chi fa cosa</i>	Principio di delega: esplicitazione di obiettivi e strategie
	Strutturazione, costruzione di processi e stile
Analisi delle competenze e assegnazione dei ruoli: <i>chi è in grado di fare cosa</i>	Sistema di ascolto e definizione dei profili
	Valorizzazione dei talenti e responsabilizzazione
	Coinvolgimento su obiettivi e risultati
Definizione delle mansioni di dettaglio: <i>elenco delle attività che ciascuno svolge</i>	Dettaglio delle operazioni di ruolo a livello operativo, relazionale e tecnologico
	Strutturazione dei gruppi di lavoro rispetto agli obiettivi dati
	Distribuzione dei carichi di lavoro
Predisposizione dei meccanismi di coordinamento: <i>come si decide</i>	Chiarezza di priorità, tempistica e modalità di lavoro
	Condivisione e diffusione delle decisioni

Strutturazione di un sistema di valutazione dei risultati: <i>come e quando si verifica</i>	Analisi dei processi e dei risultati: valutazione in itinere ed ex post
------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------

**Tabella V, 5** – Tappe del processo organizzativo

[Fonte: Golin, Parolin, 2003]

- *composizione della comunità di lavoro*: la considerazione che l'impresa ha del capitale umano si rispecchia in svariati aspetti, quali l'età e il titolo di studio dei lavoratori, la tipologia dei rapporti di lavoro, le eventuali politiche di pari opportunità, la provenienza territoriale. Quello che si sottolinea è come il concetto di comunità rimandi a visione di risorsa strategica di tale capitale. Ciò implica un senso di appartenenza e partecipazione, che richiede uno sviluppo orizzontale delle relazioni, spirito di collaborazione nell'assegnare delle responsabilità e un clima in cui trovino spazio tanto l'espressione quanto il riconoscimento di richieste ed attese;
- *sedì e uffici aziendali*: a questo proposito si indicano dei requisiti imprescindibili (accoglienza, ordine, funzionalità, possibilità di personalizzazione, vivacità), sottolineando come le diverse scelte (open space/uffici individuali) esprimano e condizionino l'identità d'impresa, nonché «le modalità relazionali [e] le scelte organizzative: per questo la definizione [...] dei luoghi di lavoro [...] richiede un'intenzionalità che non è solo di tipo estetico, né esclusivamente funzionale, ma coerente con la logica e la filosofia organizzativo-gestionale dell'impresa».<sup>153</sup>

Tra i vari aspetti relativi a questa dimensione viene annoverata anche l'immagine aziendale. Essa poggia sull'operato dell'impresa (in termini di coerenza, veridicità, trasparenza e fiducia) e sul feedback degli stakeholder, i quali, attraverso le loro conferme, contribuiscono a sancirne la reputazione.

#### 5.4.6 Formazione e Innovazione

Il patrimonio di un'impresa è costituito dalle sue risorse finanziarie così come dalla ricchezza di conoscenze che essa detiene. A questo proposito si dimostrano particolarmente rilevanti le disposizioni previste per poter sviluppare e migliorare tale componente.

Gli aspetti che caratterizzano questa dimensione sono i seguenti:

- *capitale intellettuale*: Steward<sup>154</sup> definisce il capitale intellettuale «tutto quel materiale intellettuale – sapere, informazioni, proprietà intellettuale, esperienza – che può essere messo a frutto per creare ricchezza. È “brainpower” collettivo». Tutti questi elementi devono poter essere descritti, in modo da delineare quelli strategici e quelli marginali. Poiché il capitale è implementato dalle persone, sarà così possibile definire le opportunità di crescita e avanzamento, nonché, più in generale, il trattamento del personale;
- *formazione trasversale*: le attività di formazione permanente sono di norma incentrate su competenze generali,<sup>155</sup> in particolare sulla capacità di autoprogettualità e sulle abilità socio-professionali. Le tipologie implementate dalle imprese sono dunque piuttosto varie (colloquio di monitoraggio, aggiornamenti collettivi, inserimento in gruppi di lavoro), ma

---

<sup>153</sup> [*Ibidem*, p. 101].

<sup>154</sup> STEWARD, T., A., (1997), *Il capitale intellettuale – la nuova ricchezza*, Ponte alle Grazie, Milano, [*ibidem*, pp. 105-106].

<sup>155</sup> «In quanto» sostengono gli autori del metodo RainbowScore® vanno a «implementare l'insieme delle risorse e delle competenza dei soggetti informazione», [*ibidem*, p. 108].

spesso tendono ad essere poco codificate, a discapito della loro funzione strategica;

- *formazione tecnica*: a differenza della precedente, questo tipo di formazione è specializzante e in genere si sostanzia in un addestramento legato a un preciso ruolo professionale. In questo caso, però, non sempre si riscontra una finalità di miglioramento e, soprattutto, una condivisione delle eventuali prospettive con i partecipanti. Pratiche ancora poco diffuse sono poi workshop o meeting interni in cui i lavoratori stessi mettono in comune le proprie competenze con i colleghi che non le possiedono. Anche se ciò è attuabile solo in particolari condizioni, rivela comunque una notevole utilità nel rafforzare collaborazione e identità aziendale;
- *sviluppo di know-how*: l'innovazione della conoscenza viene ricondotta a due fattori principali. Il primo riguarda il riconoscimento di autonomia e valore ai contributi che provengono dai lavoratori, i primi portatori della conoscenza stessa. Il secondo è relativo invece all'importanza della condivisione, intesa come disponibilità a far circolare le informazioni non solo all'interno dell'azienda, in modo che non si perdano né si concentrino esclusivamente in poche persone, ma anche all'esterno. Ciò è possibile (e più facile) in presenza di rapporti fiduciari: da questo punto di vista il capitale sociale si configura perciò come uno strumento in grado di incentivare lo sviluppo della conoscenza quale risorsa strategica.

#### **5.4.7 Comunicazione e Coinvolgimento**

L'ultima dimensione indagata è quella che comprende tutte le varie attività di comunicazione messe in atto dall'azienda. A questo proposito si precisa la differenza esistente tra *informazione* e *comunicazione*, sottolineando come l'etimologia di quest'ultima rimandi a una condivisione comunitaria. I processi comunicativi vengono quindi considerati delle occasione di partecipazione attiva per gli stakeholder dell'impresa.

Per quanto riguarda lavoratori e soci, la loro partecipazione avviene sia in modo formale che informale ed entrambe le possibilità si rivelano positive per l'azienda. Viene inoltre auspicata la creazione di un vero e proprio sistema di ascolto, quale mezzo per valorizzare il processo partecipativo e promuovere comportamenti attivi.

Altri aspetti che caratterizzano questa dimensione sono i seguenti:

- *dialogo interno*: è una delle espressioni dello stile aziendale e risulta particolarmente rilevante per le imprese che operano nel settore dei servizi. In tutte, comunque, gli scambi comunicativi si caricano di una valenza produttiva, oltre che relazione, dal momento che favoriscono un più efficace coordinamento tra le attività dei singoli operatori, migliorando le prestazioni individuali e collettive e la capacità di problem solving.

Ecco alcuni possibili strumenti:

<b>Strumento di dialogo</b>	<b>Ruolo dell'azienda (proprietà e dirigenza)</b>	<b>Ruolo dei dipendenti</b>
Intranet, e-mail	Messa a disposizione di strumenti e tecnologia	Utilizzo appropriato
Newsletter	Sommario Redazione Controllo	Co-redazione Articoli Lettere
Incontri collettivi	Organizzazione Promozione	Promozione Proposta di temi Confronto e discussioni
Incontri individuali	Disponibilità e ascolto:	Richieste di colloqui

	- monte h di disponibilità del responsabile HR o del referente di area - numero di persone incontrate per anno/mese	Altre tipologie di richieste
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------

**Tabella V, 6** – Strumenti di dialogo interno [Fonte: Golin, Parolin, 2003]

- *comunicazione esterna*: in questo aspetto convergono tutte le occasioni in cui l'impresa si trova a parlare di sé, non solo per fini promozionali (visite aziendali, convegni, pubblicità). A questo riguardo viene osservato come il coinvolgimento del personale, oltre ai proprietari e ai dirigenti, rafforzi il senso di partecipazione anche all'interno dell'azienda.

Introducendo il metodo RainbowScore® si è evidenziato come esso rappresenti in primo luogo uno strumento di tipo strategico, rivolto a orientare e supportare scelte e investimenti. Ciò non toglie che la sua utilità sia riscontrabile anche nell'attività di rendicontazione, sia esterna che interna. In riferimento a quest'ultimo punto vengono infatti suggerite tre prospettive:

1. *report per aree di responsabilità*, in cui vengono descritti, per ciascuno degli interlocutori, l'accoglimento di bisogni e attese da parte dell'impresa rispetto alle sette dimensioni sopra illustrate;
2. *report di soddisfazione degli stakeholder*, in cui vengono riportati tutti gli interlocutori, evidenziando quali elementi della performance aziendale (classificati secondo le consuete macro aree) vengono da essi percepiti positivamente;
3. *report dei super indicatori*, in cui vengono incrociate, attraverso un sistema a matrice, le sette dimensioni, in modo da far emergere le loro correlazioni.

Un esempio di bilancio a più dimensioni basato su questo modello è stato redatto dalla Unilab Informatica nel 2001. Ho così deciso di contattare l'impresa, in modo da



sapere se erano state elaborate anche versioni successive. Purtroppo alla prima rendicontazione non ne sono seguite altre; c'è da dire, tuttavia, che l'impresa ha manifestato l'intenzione di ripetere tale esperienza nell'anno 2007.

Ciò suggerisce da una parte che la stesura di un simile documento richieda un certo livello di tempo e risorse (Unilab aveva coinvolto nell'elaborazione soci e lavoratori), di cui non sempre si dispone con facilità.

D'altra parte, la volontà di continuare questa iniziativa, nonostante gli oneri che essa comporta, costituisce una conferma della sua validità, ritenuta meritevole di investimenti.

## 6. Esempi di applicazione dell'EdC

“Il modo con cui noi ci trattiamo l'un l'altro  
durante le ore di lavoro  
definisce quale tipo di società noi abbiamo.”  
(Robert Levering)

Le aziende che hanno aderito al progetto di Economia di Comunione nell'anno 2006 sono state, come si è detto, 754. Tale scelta si sostanzia in modi diversi nella vita aziendale, con differenze che dipendono dalle caratteristiche strutturali dell'impresa, dal settore economico in cui opera, nonché dalla natura e dalla portata della sua attività.

Questa parte della trattazione è dedicata in particolare a due aziende, molto diverse tra loro, ma accomunate da uno stile di gestione incentrato sul valore della persona.

La prima ad essere presentata appartiene al settore sociale ed è il Consorzio “Roberto Tassano”, la cui sede è ubicata a Casarza Ligure, in provincia di Genova.

La seconda impresa, la RIDIX S.p.A., è situata a Grugliasco in provincia di Torino e rappresenta sul mercato italiano case estere costruttrici e produttrici di macchine utensili, apparecchiature, lubrorefrigeranti, normalizzati per stampi ed altri articoli di consumo per l'industria metalmeccanica.

### 6.1 *Il Consorzio “Roberto Tassano”*

Per comprendere la realtà del Consorzio Tassano è indispensabile conoscere la sua storia, caratterizzata da una crescita tanto notevole quanto rapida, ma non certo facile e lineare. A questo proposito si può notare come la scintilla ispiratrice, ossia la volontà di vivere all'insegna della collaborazione e della solidarietà fattiva, si sia

rivelata il movente ideale e reale del progetto. La sua nascita e il suo sviluppo, infatti, sono stati possibili proprio grazie a quei valori che il Consorzio stesso intendeva concretizzare e diffondere e di cui si è ritrovato spesso destinatario, oltre che promotore.

### 6.1.1 La storia

Il primo passo è rappresentato dalla costituzione della “Cooperativa Roberto Tassano”, avvenuta nel 1986.<sup>156</sup> Giacomo Linaro e Piero Cattani avvertono il desiderio di impegnarsi a favore delle persone che vivono situazioni di disagio e che, per questo motivo, finiscono spesso per trovarsi ai margini della società. Tale esigenza, condivisa e sostenuta da altri ventiquattro soci fondatori, li porta a trasformare la loro azienda di Sestri Levante in una cooperativa, rinunciando alla sicurezza della loro attività, che consiste nella riparazione di elettrodomestici. L'azienda, pur piccola, è comunque redditizia, arrivando a fatturare 400 milioni di lire.

I primi lavori vanno dal trasporto di pasti caldi agli ospedali di due paesi vicini, alla gestione dei posteggi estivi, fino all'elaborazione di pratiche per il condono edilizio per vari Comuni. Si creano così delle possibilità di impiego per alcune persone appartenenti alle cosiddette fasce deboli.

In questa fase iniziale, dove non mancano le difficoltà, emergono alcuni dei tratti che diventeranno caratteristici dello stile di lavoro e di gestione: la priorità assegnata al bene comune e la consapevolezza che l'attenzione verso l'altro esige professionalità.

---

<sup>156</sup> Alla cooperativa viene dato il nome di un amico infermiere tra i promotori del progetto, scomparso proprio all'avvio della sua realizzazione.

Un esempio relativo al primo aspetto lo racconta lo stesso Giacomo Linaro, oggi Presidente del Consorzio Tassano. Dalla Caritas diocesana arriva la proposta di gestire una casa per handicappati. La cooperativa presenta il suo progetto, così come fanno altri gruppi cattolici, ognuno convinto che il proprio sia il migliore. «Sono andato a casa» ricorda Linaro<sup>157</sup> «ma non riuscivo a dormire. Mi domandavo: perché dobbiamo essere in concorrenza con gli altri gruppi?». Di comune accordo si decide così di rinunciare al progetto e di comunicare questa decisione al responsabile della Caritas, il quale rimane positivamente colpito per la correttezza dimostrata.

Una conferma ulteriore emerge nel corso di un'intervista che ho realizzato con Mauro Maestri, responsabile di una cooperativa appartenente al Consorzio Tassano e membro del Consiglio di Amministrazione di un altro consorzio genovese (costituito da cooperative di tipo B<sup>158</sup>). Maestri evidenzia come, in questo secondo gruppo, le cooperative siano piuttosto autonome e ciò comporta una difficoltà di assegnazione degli incarichi. Nel Consorzio Tassano, invece, l'opportunità di un lavoro viene apprezzata perché va a vantaggio di tutti, per cui diventa secondario chi effettivamente lo svolge.

L'esigenza di professionalità, soprattutto in termini di efficienza organizzativa, diventa sempre più impellente nel corso degli anni. Alla prima cooperativa se ne affiancano via via delle altre e nel 1997 si arriva a costituire un consorzio di cooperative sociali, che mantiene la denominazione "Roberto Tassano".

---

<sup>157</sup> Atti del Convegno *Terzo settore ed economia di mercato: l'esperienza del Gruppo Tassano e l'Economia di Comunione*, Sestri Levante, 13 marzo 1999, p. 160.

<sup>158</sup> Per una definizione della tipologia si veda pp. 117-118.

Oggi il Consorzio Tassano comprende 23 cooperative,<sup>159</sup> per un totale di circa 750 persone impiegate e un fatturato che si aggira intorno ai 15 milioni di euro.

Le cooperative risultano così suddivise:

- Comparto A: strutture legate all'ambito socio-assistenziale e al turismo sociale;
- Comparto B: produzione per conto terzi e inserimento lavorativo di persone provenienti dal disagio;
- Comparto C: servizi sul territorio.

Tra gli organi del Consorzio vi è inoltre il “Centro Studi, Progettazione e Formazione” che si occupa in modo specifico di questi aspetti, pensati per assicurare una migliore qualità dei servizi, ma anche per offrire ai lavoratori l'opportunità di migliorare le proprie competenze e professionalità. Il Consorzio, infatti, promuove varie attività formative, corsi di aggiornamento e di specializzazione. L'aspetto della progettazione, in particolare, mira a codificare gli elementi e le procedure necessarie per poter attuare un'attività, in modo che ogni decisione sia pienamente condivisa e consapevole.

### 6.1.2 L'adesione all'EdC

Il lancio dell'Economia di Comunione è stato accolto con prontezza e grande entusiasmo dal primo nucleo di cooperative (nel 1991, lo ricordiamo, non esisteva ancora il Consorzio). La scelta di aderire al progetto è stata poi ufficializzata anche a livello formale: nello statuto del Consorzio, all'articolo 3, in cui viene illustrato lo

---

<sup>159</sup> Tra le quali sono annoverati anche il Consorzio “Campo del Vescovo” e il Consorzio “Alpe”. I soci del primo sono cooperative di solidarietà sociale (di tipo A e B), mentre quelli del secondo sono

scopo del medesimo, si legge: «Il Consorzio aderisce e promuove il progetto mondiale di economia di comunione». Nel preambolo sono state inoltre inserite le “Linee per condurre un’impresa di Economia di Comunione”.

Tutte le cooperative facenti parte del Consorzio Tassano aderiscono dunque al progetto e nelle loro assemblee i soci votano per decidere in che misura sostenerlo.

Il Consorzio “Campo del Vescovo”, ad esempio, ha deciso a sua volta di devolvere un terzo degli utili per i più bisognosi, destinandolo però alla Caritas diocesana.

Per quanto riguarda la tripartizione degli utili è necessario fare una precisazione. Nei primi anni essi venivano utilizzati per sostenere le persone in difficoltà in contatto con il Movimento dei Focolari, così come previsto dall’Economia di Comunione. Successivamente il Consorzio Tassano ha avuto modo di offrire in prima persona questo sostegno a persone svantaggiate.

A pochi anni dalla nascita della cooperativa “Roberto Tassano”, il coordinatore della Caritas diocesana di Chiavari avanza infatti una proposta di collaborazione: sostenere un laboratorio per offrire lavoro a persone disagiate. Questo laboratorio<sup>160</sup> era stato avviato grazie ad alcuni volontari, ma all’epoca simili esperienze erano prive di un riconoscimento ufficiale. La cooperativa offre così il suo aiuto a livello legale ed amministrativo. Dopo alcuni mesi arriva un’ulteriore richiesta, ossia quella di portare avanti autonomamente l’attività. Nonostante i dubbi e le difficoltà legate all’inesperienza, si decide di accettare. Le motivazioni che spingono a ciò risiedono nella consapevolezza del valore di tale esperienza, sia sul versante individuale che sociale.

---

cooperative che offrono servizi nell’ambito amministrativo e contabile.

<sup>160</sup> Chiamato simbolicamente “Il Ponte” per indicare il passaggio dal disagio al mondo del lavoro.

La possibilità di lavorare in un laboratorio “protetto” rappresenta infatti una grande chance per individui diversamente abili, malati mentali, alcolisti e tossicodipendenti. A causa delle loro condizioni, spesso queste persone si vedono negare la possibilità di un lavoro. Nel laboratorio, invece, vengono accolte e qui devono imparare a lavorare, il che significa rispettare regole, orari, gerarchie e sapersi rapportare con gli altri. L'attività lavorativa diventa perciò uno strumento per compiere un percorso educativo e per riacquistare dignità e professionalità.

Per realizzare ciò sono ovviamente necessarie ingenti risorse, dal momento che spesso ci si trova a fronteggiare problematiche fisiche e psichiche rilevanti, nonché la necessità di continua assistenza da parte dei tutor formativi; di conseguenza i livelli produttivi risultano bassi e incostanti. D'altro canto è altrettanto vero che se queste persone fossero abbandonate a se stesse rappresenterebbero un problema sociale ben più serio e gravoso. Inoltre non bisogna dimenticare che alcuni individui, proprio grazie a questa esperienza, sono poi riusciti ad inserirsi in altre realtà lavorative, anche esterne al Consorzio, contribuendo in maniera attiva al funzionamento e al benessere della società.

Nel 1991, anno in cui la cooperativa Tassano assume la gestione del laboratorio, giunge anche una conferma formale a questa attività di inserimento lavorativo. Dal Parlamento viene infatti emanata la legge 381/91,<sup>161</sup> che disciplina le cooperative sociali, determinando, all'articolo 1, le seguenti tipologie organizzative:

- Cooperative di tipo A: destinate alla gestione di servizi socio-sanitari ed educativi;

---

<sup>161</sup> Legge 8 novembre 1991, n. 381 – *Disciplina delle cooperative sociali.*

- Cooperative di tipo B: destinate a svolgere attività produttive finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate.

Nasce così la cooperativa “Il Pellicano”,<sup>162</sup> di tipo B, per portare avanti l'esperienza intrapresa.

Oggi nel laboratorio lavorano circa centoventi persone, le quali, a seconda delle loro possibilità, svolgono mansioni di vario tipo legate alla manifattura di giubbotti salvagente e all'assemblaggio di articoli subacquei e componenti elettrici.

I finanziamenti necessari al funzionamento del laboratorio provengono dal fatturato del laboratorio stesso, dal contributo di enti pubblici e privati e, in maniera più costante e significativa, dagli utili delle cooperative del Consorzio.

La sua nascita e il suo sviluppo derivano pertanto da un'attenzione alla persona e da un senso di responsabilità sociale che vanno ben al di là di quanto normalmente richiesto a un'azienda non-profit. Benché la concezione del lavoro in termini di terapia pedagogica e riabilitativa non sia ancora pienamente affermata nel sistema di Welfare italiano, si può comunque dire che il Consorzio ha finora esercitato un ruolo suppletivo nei confronti dello Stato. Chiaramente questa strategia non è più sostenibile, considerando la progressiva saturazione dei posti disponibili, i cali di lavoro e lo scarso finanziamento pubblico. Occorre perciò delineare nuove possibilità di sviluppo, che devono necessariamente basarsi sul contributo sinergico delle varie istituzioni territoriali.

### 6.1.3 Il rapporto con il territorio

---

<sup>162</sup> Anche in questo caso si tratta di un nome simbolico: come il pellicano, in mancanza di cibo, si punge con il becco per nutrire i piccoli, così la cooperativa Tassano e i suoi soci si impegnano a sostenere con i propri utili il laboratorio, che accoglie soprattutto soggetti deboli.



Le relazioni tra il Consorzio Tassano e lo stakeholder “collettività” sono particolarmente sviluppate e radicate. Andrea Lavarello,<sup>163</sup> sindaco di Sestri Levante, ha definito il Consorzio «un patrimonio comune, di tutto il territorio».

La sua presenza assicura infatti un supporto concreto per la progettazione e l'erogazione di una vasta gamma di servizi a vantaggio della comunità.

L'impegno del Consorzio in questa direzione è iniziato verso la fine degli anni Novanta. Durante i primi anni il livello operativo era piuttosto limitato e controllato, in quanto consisteva nel rispondere alle richieste avanzate dal Comune. Ora si è passati ad una vera e propria fase di progettazione: è il Consorzio, infatti, che scrive il Piano di Zona, contribuendo in maniera attiva alla realizzazione di una politica integrata di “comunità”, con mutui vantaggi.

Da un lato il Consorzio è interessato e favorito dalla presenza di una vasta gamma di servizi,<sup>164</sup> che spesso si intrecciano tra loro, con la possibilità di sostenere i soggetti, soprattutto quelli svantaggiati, durante la loro crescita o comunque in diversi ambiti.

Se da un punto di vista prettamente economico i servizi territoriali rappresentano il settore meno rilevante, la loro importanza è tuttavia notevole, dal momento che donano grande visibilità, anche perchè sono rivolti all'intera collettività, non solo alle fasce deboli propriamente dette. È importante, quindi, per il Consorzio dimostrare serietà ed affidabilità, anche attraverso il lavoro compiuto da un operatore ecologico.

Dall'altro lato risulta conveniente anche per il Comune affidare questi lavori al Consorzio, soprattutto in virtù delle garanzie che vengono offerte: tutti i lavoratori

---

<sup>163</sup> In un'intervista rilasciata all'emittente televisiva Telepace durante l'inaugurazione della nuova sede del Consorzio a Casarza Ligure, avvenuta il 15 giugno 2006.

<sup>164</sup> I servizi offerti comprendono: l'assistenza domiciliare ad anziani e disabili, la gestione di mense scolastiche, l'animazione in centri estivi e case di riposo, la pulizia delle strade, la manutenzione dei giardini e il Centro Unico di Prenotazione ASL per esami clinici.

possiedono un contratto e vengono adeguatamente formati, il che richiede maggiori risorse ma assicura anche migliori risultati.

L'appartenenza al Consorzio ha poi agevolato l'attività delle singole cooperative che lo costituiscono, poiché ha consentito loro di presentarsi ad istituzioni private, ma soprattutto pubbliche, con un'identità forte e riconosciuta, ottenendo maggiore ascolto.

Esso ha inoltre offerto numerose opportunità occupazionali e si è rivelato determinante quando, a causa della chiusura di varie imprese locali, molti lavoratori con più di quarant'anni si sono ritrovati disoccupati, su un mercato che non era pronto ad accoglierli. I lavori offerti dal Consorzio erano spesso diversi dai precedenti e/o meno qualificati dal punto di vista della remunerazione economica, ma consentivano alle persone di continuare a vivere e a mantenere le proprie famiglie con dignità.

Ovviamente è impossibile soddisfare tutte le richieste, ma attraverso le sue cooperative il Consorzio riesce ad accoglierne comunque molte. Questo può avvenire perché, come racconta Mauro Maestri durante la nostra intervista, se da un lato si cerca di proporre dei lavori il più idonei possibile alle esigenze delle persone, dall'altro si chiede a quest'ultime di venire incontro alle effettive possibilità del Consorzio, riscontrando una disponibilità che supera quella offerta.

L'opportunità di un impiego non è riservata solo ad alcune categorie di cittadini, ma viene estesa tutti, anche a coloro che vivono situazioni di estremo disagio, grazie all'inserimento lavorativo nel laboratorio protetto. Un ulteriore sostegno a favore dei soggetti socialmente deboli e delle loro famiglie è poi rappresentato dalle cooperative

che gestiscono residenze per anziani, centri di salute mentale o di recupero per tossicodipendenti.

L'area geografica in cui si muove il Consorzio è principalmente quella del Tigullio occidentale, ma la sua azione si estende anche in alcune zone della Toscana e dell'Emilia Romagna.

Varie cooperative<sup>165</sup> si rivolgono poi al Consorzio Tassano affinché le supporti nelle fasi iniziali o in momenti di difficoltà, ricevendo un aiuto a livello burocratico e formativo. Il Consorzio, quindi, svolge anche una sorta di attività di incubazione nei confronti di nuove imprese sociali e realtà produttive. Esso si è inoltre fatto promotore di un sistema di consorzi collegati fra loro, a cui oggi aderiscono il Consorzio "Campo del Vescovo", "Gianellinrete", "Val di Vara", "Primo" e "Alpe". Questo sistema, che non si riflette in alcuna forma giuridica, è organizzato secondo un modello a rete, che comprende più di 50 cooperative, per un totale di 1200 tra soci lavoratori e dipendenti.

Un avvenimento emblematico del rapporto che il Consorzio Tassano ha saputo costruire con le persone e le istituzioni del territorio riguarda il trasferimento della sede da Sestri Levante a quella attuale di Casarza Ligure. Fino al 2005, infatti, le varie cooperative sociali avevano sede presso alcuni capannoni, concessi in comodato gratuito dal proprietario, ma situati in un'area di Sestri che era stata destinata ad opere di edilizia pubblica già dal 1999. Lo sfratto era dunque inevitabile, tuttavia quando ne è giunta comunicazione non c'era alcuna soluzione pronta.

I sindaci di Sestri e Casarza sono stati i primi a mobilitarsi, per assicurare un futuro all'attività del Consorzio. Concretamente si sono adoperati per diffondere la

---

<sup>165</sup> Ad esempio quelle della "Famiglia dei Discepoli" (un ordine religioso fondato da Padre Giovanni Minozzi) che operano in Calabria, Basilicata e Sicilia.

conoscenza di questa realtà, soprattutto tra gli amministratori regionali, provinciali e comunali. Riuscire a raggiungere un accordo unanime pareva molto difficile, ma attraverso questa rete di rapporti, costruiti sulla base della fiducia e dell'impegno dimostrato, è diventato possibile. Nel dicembre 2001, il Consiglio Regionale Ligure ha deciso all'unanimità di costituire un'apposita Fondazione, con lo scopo di acquistare un terreno nella zona industriale di Casarza e di costruirvi una struttura di 9000 mq. In quell'occasione due esponenti di schieramento politico opposto si sono alzati, chiedendosi scusa reciprocamente per le divergenze iniziali.

Alla Fondazione Regionale Investimenti Sociali partecipano la Regione Liguria, le province di Genova e La Spezia, dodici Comuni del comprensorio, varie fondazioni bancarie e, seppur non giuridicamente, le diocesi di Chiavari e di La Spezia. Attraverso il contributo dei soci fondatori e i finanziamenti europei si è così riusciti a coprire oltre la metà della quota necessaria all'operazione,<sup>166</sup> mentre la rimanente parte è stata ottenuta tramite un mutuo, il cui importo verrà restituito dal Consorzio sotto forma di affitto. L'evento è stato celebrato anche dalla stampa locale, che ha parlato di "miracolo Tassano".

«La motivazione che ha spinto tutti ad impegnarci seriamente» ha detto l'assessore alle Politiche Sociali di allora, Alessandro Gatti, «è proprio perché si è visto in maniera straordinaria come si sono mossi tutti i dirigenti della Tassano. Siamo stati tutti toccati dalla spinta morale presente tra loro: se non avessimo concretizzato questo impegno, sarebbe stato un fallimento per noi, perché dovevamo rispondere all'intima convinzione che c'era in Linaro e nei suoi dirigenti».<sup>167</sup>

---

<sup>166</sup> Che ammonta a un totale di circa 3,5 milioni di euro.

<sup>167</sup> Vedi pagina web <<http://www.consorziotassano.it/consorzio/storia3.htm>>.

Il 15 giugno 2006, l'inaugurazione della nuova sede avviene alla presenza di oltre 1200 persone. L'assessore ai Trasporti della Regione Liguria, Luigi Merlo,<sup>168</sup> la definisce un'inaugurazione atipica per il suo coinvolgimento corale, affermando che il Consorzio Tassano «è la testimonianza che un'economia alternativa esiste e che un'economia etica, basata sui valori è ancora praticabile».

Se il Consorzio Tassano ha colpito numerosi esponenti politici, e non solo, nel corso del tempo è stato sicuramente per la sua attività, ma soprattutto per come essa è stata vissuta e portata avanti.

#### **6.1.4 La crescita professionale**

Dall'anno in cui è stata fondata la prima cooperativa (1986) ad oggi si è verificata una crescita esponenziale della "realtà Tassano". La rapida espansione di attività e lavoratori non sempre è stata accompagnata da cambiamenti adeguati immediati, sia sul versante dell'assetto organizzativo che della strategia gestionale. Non sono mancati, pertanto, investimenti sbagliati, seppur realizzati in buona fede, che hanno portato in deficit la cooperativa Tassano. Un ulteriore problema che si è riscontrato è stata l'assenza di un'organizzazione ben definita e in grado di assicurare un coordinamento forte. Questa criticità riguardava anche il laboratorio, come mi raccontano in un'intervista gli attuali responsabili. Prima si viveva alla giornata, c'erano spirito di iniziativa e buona volontà, ma il modo di lavorare era frenetico, caotico, con evidenti tensioni e conflitti. Come si è reagito a ciò?

Un aiuto determinante è giunto, in generale, da varie persone, le quali toccate da questa testimonianza di gratuità e solidarietà, hanno deciso di dare anch'esse un

---

<sup>168</sup> In un'intervista rilasciata all'emittente televisiva Telepace durante l'inaugurazione della nuova sede.

contributo, materiale o professionale. Ad esempio, l'ormai ex assessore regionale alle Politiche del Lavoro ha organizzato un convegno a Genova per far conoscere l'attività delle cooperative a grandi aziende, in modo da favorire delle opportunità di lavoro.

Gli stessi soci si sono impegnati in favore del miglioramento aziendale, sia in prima persona,<sup>169</sup> sia cercando un aiuto esterno là dove vi erano delle lacune.

L'attuale Direttore Generale del Consorzio proviene infatti dal mondo delle imprese profit e ha alle spalle una lunga esperienza lavorativa in grandi multinazionali. Attraverso la sua competenza si sta così introducendo quella formalizzazione che mancava per garantire una gestione efficiente. Come ho avuto modo di apprendere durante un colloquio con lui, concretamente si è stilato un organigramma<sup>170</sup> e si sta cercando di diffondere fra tutti i lavoratori la consapevolezza della necessità di possedere un'organizzazione istituzionale e di agire sulla base di essa. Questo non significa dotare i rapporti di formalità: la premessa è che *tutti* sono lavoratori (infatti all'interno del Consorzio ciascuno si rivolge all'altro dandogli del tu, indipendentemente dalla posizione ricoperta). Nel contempo, però, occorre rispettare la diversità dei ruoli, affinché l'azione collettiva possa risultare efficace.

Il responsabile del Comparto B, Klemes Ries, proviene invece dalla Germania, dove ha lavorato per molti anni come direttore di un centro di inserimento lavorativo. La sua esperienza è stata determinata per poter superare le difficoltà all'interno del laboratorio. Come raccontano i responsabili del laboratorio stesso, egli li ha aiutati a superare le inevitabili divergenze e ad assegnare la priorità alle esigenze dei

---

<sup>169</sup> Ad esempio la condizione di passività cui si è accennato prima è stata superata perché i soci lavoratori hanno deciso, di comune accordo, di versare una quota ciascuno per evitare il fallimento della cooperativa.

<sup>170</sup> Ne esisteva uno precedente, ma, a detta del Direttore Generale, era piuttosto "sui generis".

lavoratori, piuttosto che ai ritmi produttivi. Ciò non comporta il venir meno all'impegno con le imprese committenti, bensì cercare di conciliare i due aspetti che ci si trova a fronteggiare, ossia produttività e limiti legati al disagio, assegnando lavori che siano in funzione dei lavoratori e delle loro capacità. Un altro elemento che è stato introdotto è poi la preparazione del personale: ora si compiono dei corsi di formazione per i tutor che seguono i lavoratori svantaggiati, in modo da migliorare la capacità di gestione delle relazioni e di eventuali conflitti. Attraverso queste attenzioni si è così potuto constatare una notevole diminuzione delle tensioni prima esistenti.

Non solo, vari politici che hanno avuto modo di visitare il laboratorio sono rimasti impressionati dall'ordine e dall'armonia riscontrati e hanno manifestato la loro intenzione di recarsi in Germania per conoscere più da vicino il modello di gestione tedesco. In effetti esistono ampie differenze nella legislazione dei due Paesi: mentre in Italia è previsto il rispetto di un minimo tabellare da parte di ciascun socio lavoratore, in Germania si considerano la difficoltà del singolo e del lavoro che è chiamato a fare. Lo Stato, inoltre, fornisce un sostegno finanziario più consistente per questo tipo di attività, agevolate anche dal lavoro che le imprese private affidano frequentemente. L'assessore al Lavoro e alcuni rappresentanti della Provincia si sono pertanto attivati per esaminare la possibilità di ottenere dei finanziamenti europei, in modo da poter contare su un maggior numero di educatori. È loro intenzione, infatti, estendere questo modello a livello regionale, in particolare nelle province di La Spezia, Savona e Imperia.

Tra gli obiettivi che il Consorzio si è proposto di realizzare entro il 2007 ne vanno ricordati due:

- l'applicazione di un sistema di indicatori d'impatto sociale;<sup>171</sup>
- l'ottenimento della certificazione ISO 9001/2000 per le attività lavorative svolte nel laboratorio.

Il primo obiettivo è funzionale alla comunicazione dell'azienda, nonché alla stesura di una rendicontazione sociale, che finora non è mai stata realizzata dal Consorzio.

Il secondo costituisce invece un'importante garanzia per le ditte committenti, poiché assicura il rispetto di determinati standard qualitativi (particolarmente rilevanti dato che si realizzano prodotti legati alla sicurezza, come i giubbotti di salvataggio), nonostante le situazioni di disagio dei lavoratori.

Da quanto detto finora si possono cogliere alcuni importanti risultati.

Lo spirito di solidarietà e gratuità da cui è partito il progetto non è rimasto patrimonio di pochi, ma si è esteso ai sempre più numerosi interlocutori, dai soci lavoratori alle istituzioni pubbliche. La vicenda relativa alla nuova sede rappresenta un esempio emblematico di come l'unità d'intenti perseguita dal Consorzio abbia travalicato la sua realtà aziendale, diffondendosi in vari ambiti sociali del suo intorno di riferimento.

L'esperienza del laboratorio è inoltre la dimostrazione tangibile di un senso di responsabilità che non si limita alla portata sociale definita dalla propria mission. La ricerca di professionalità e l'attenzione verso l'altro hanno a loro volta stimolato la responsabilizzazione delle istituzioni pubbliche, spingendole a confrontarsi con altri sistemi legislativi e con le opportunità offerte dalla Comunità Europea, in modo da far evolvere le prassi di gestione attuali verso forme più funzionali e sostenibili.

---

<sup>171</sup> Tale sistema risulta composto dalle seguenti categorie di indicatori: indicatori di valore aggiunto e indicatori relativi ai vari stakeholder (Consorzio, personale, soci, finanziatori, Pubblica Amministrazione, fornitori, clienti, collettività).



L'Economia di Comunione rappresenta la radice e il sostegno di questa realtà: soprattutto nei dirigenti è molto viva la consapevolezza di come essa sia, prima che un progetto economico, un modo di essere, che crea rapporti caratterizzati da un “di più” che non lascia indifferenti. E in questo desiderio di impegnarsi per fare esperienza di collettività e reciprocità possono incontrarsi tutti coloro che operano nel Consorzio, indipendentemente dalle loro convinzioni, religiose e non.

## **6.2 *L'impresa RIDIX S.p.A.***

La realtà di questa impresa risulta meno articolata di quella del Consorzio Tassano, ma non certo meno significativa. Anche in questo caso la storia aziendale e l'adesione all'Economia di Comunione rappresentano due elementi fondanti dell'attuale realtà lavorativa.

### **6.2.1 La storia**

La RIDIX S.p.A. viene fondata nel 1969, quando il titolare di una ditta decide di cedere la sua attività, in virtù dell'età avanzata. Alcuni dipendenti pensano così di unire le loro liquidazioni e di costituire un piccolo capitale sociale. L'impresa nascente, che occupa un totale di sette persone tra soci e dipendenti, è di natura commerciale. Nello specifico essa si occupa della promozione, vendita e assistenza tecnica sul mercato italiano di prodotti (macchine utensili, apparecchiature, lubrorefrigeranti, normalizzati per stampi ed altri articoli di consumo per l'industria metalmeccanica) realizzati da società straniere.

Con il passare degli anni i soci fondatori rimangono in due, i quali successivamente cedono delle quote ad alcuni collaboratori.

Attualmente la RIDIX ha sede a Grugliasco, nei pressi di Torino e occupa 63 lavoratori fra personale interno ed esterno (ossia compresi gli agenti di vendita che operano nelle varie zone dell'Italia), con un fatturato che si aggira intorno ai 16 milioni di euro. Oltre all'Italia, la RIDIX opera anche in Slovenia.<sup>172</sup> In questi mercati detiene la rappresentanza esclusiva di società estere aventi sede in Svizzera, Germania, Spagna, Francia, Giappone e Stati Uniti d'America. Le ditte che vengono rappresentate sono esclusivamente imprese note a livello mondiale per la qualità dei loro prodotti.

### 6.2.1 L'adesione all'EdC

L'incontro con il Movimento dei Focolari ha inciso notevolmente sulla vita dell'impresa. I primi d'attività si sono infatti rivelati particolarmente difficili, soprattutto per l'inesperienza e la forte concorrenza, ma anche perché la vigente mentalità del settore non trovava riscontro nei soci della RIDIX.

Nel 1974 il più attivo dei soci è poi colpito da un grave lutto familiare per la perdita di un figlio. Questo dramma lo spinge, in un primo momento, a voler abbandonare l'attività. Lo stesso anno, tuttavia, ha modo di partecipare a un convegno del Movimento dei Focolari, in cui viene in luce come l'unica cosa che conti è amare e ciò è possibile in tutti i momenti e le situazioni della vita, anche sul lavoro. Questa possibilità di vivere pienamente il cristianesimo, amando, anche sul proprio posto di lavoro, rappresenta per lui una novità a cui decide di aderire. Tale scelta lo porta a continuare l'attività in RIDIX con più entusiasmo e ottimismo, anche perché il buon andamento degli affari permette di potenziare l'impresa mediante l'inserimento di

---

<sup>172</sup> Attraverso la RIBAK, fondata dalla stessa RIDIX.

ulteriore personale. Vengono così assunti alcuni amici con i quali condivide l'ideale di questo movimento e ciò contribuisce a creare un clima di forte fiducia reciproca, che trova ben presto riscontro nelle performance economiche, in costante crescita.

Di comune accordo i colleghi decidono di impegnarsi a lavorare con assoluta trasparenza e disponibilità, dal momento che, anche sul lavoro così come in ogni convivenza, emergono divergenze e malintesi. Questo impegno è legato alla consapevolezza, molto pratica, di come tensioni e rancori comportino inutili perdite di tempo, facilmente evitabili cercando di chiarire subito eventuali incomprensioni.

Constatando il buon andamento dell'attività, si decide inoltre di sostenere alcune iniziative promosse da organizzazioni non governative in India e in Africa.

Quando nel 1991 viene lanciato il progetto dell'Economia di Comunione, tuttavia, non si verifica un'adesione immediata. Questo perché non tutti i soci aderivano al Movimento dei Focolari e in azienda ci si era proposti esplicitamente di agire non soltanto in modo pulito e trasparente, ma anche secondo criteri imprenditorialmente validi e quindi condivisibili per ciascuno dei soci. Vista la continuità di successo, si ritiene poi possibile avanzare la proposta di donare parte degli utili per sostenere alcune iniziative promosse dal Movimento dei Focolari, invito che viene accolto all'unanimità. Successivamente si ha modo di presentare anche il progetto dell'Economia di Comunione, a cui tutti scelgono di aderire come impresa.

Finora sono stati versati a sostegno del progetto circa 300.000 euro (55.000 euro nell'anno 2006 e 40.000 euro nel 2005). Concretamente i contributi vengono fatti arrivare alla Commissione Centrale dell'EdC attraverso l'AMU (Associazione Mondo Unito), una ONG legata al Movimento dei Focolari e riconosciuta dallo Stato. L'adesione all'Economia di Comunione non si sostanzia, tuttavia, nella sola

disponibilità finanziaria: l'impresa si è impegnata, ad esempio, nella realizzazione di varie opere sociali nei Paesi del Terzo Mondo e ha offerto la possibilità di un impiego a persone bisognose, che hanno così potuto inserirsi nel mondo del lavoro.

Alla mia domanda "Cosa rappresenta per voi questa scelta nella vita di tutti i giorni e in situazioni più impegnative?" Michele Michelotti<sup>173</sup> risponde così: «Crediamo che l'EdC sia soprattutto un modo nuovo di considerare tutte le persone facenti parte del mondo del lavoro: dipendenti, clienti, fornitori. Con tutti si cerca di vivere l'ideale dell'unità e della fratellanza. Ciò comporta che gran parte delle decisioni, impegnative e non, vengano prese con collegialità, il più possibile in unità. Tutto questo determina un discreto affiatamento tra le persone e una conflittualità contenuta. Le inevitabili incomprensioni vengono generalmente affrontate insieme e ricomposte con il dialogo. Si può dire che l'azienda è sostanzialmente un team: al suo interno esiste infatti un livello di disponibilità e di comprensione superiore alla media e ciò viene spesso notato sia dai dipendenti stessi sia da soggetti esterni».<sup>174</sup>

Un'espressione tangibile di questo clima aziendale si è manifestata quando la RIDIX ha dovuto fronteggiare un momento di forte crisi, che esigeva la riduzione dei costi del personale (il cui impatto è particolarmente rilevante in una ditta commerciale).

Il licenziamento di tre dipendenti appariva dunque inevitabile. Tale esito non si è però verificato in quanto l'intero organico, dai lavoratori ai manager, si è dimostrato disponibile ad accogliere la proposta dei dirigenti, riducendo di due ore giornaliere il proprio orario di lavoro e, di conseguenza, il proprio stipendio. Nella pratica gli orari sono rimasti pressoché invariati, ma grazie alla collaborazione di ciascuno l'azienda

---

<sup>173</sup> Socio della RIDIX e membro del Consiglio di Amministrazione dal 1987.

<sup>174</sup> In una risposta di un questionario da me elaborato e inviato all'impresa nel mese di febbraio 2007.

è riuscita a risollevarsi in pochi mesi e a ripristinare un'adeguata retribuzione, a cui si è potuto aggiungere un bonus per la disponibilità.

Questa ricerca di una collegialità decisionale non è però priva di difficoltà, che vengono identificate principalmente nei seguenti punti:

- l'ampliamento delle dimensioni dell'azienda: ciò ha richiesto il coinvolgimento di più persone, con conseguenti problemi di natura relazione e di definizione di ruoli e competenze, oltre a ridurre la visibilità dei processi interni all'impresa;
- i ritmi lavorativi talvolta frenetici: l'efficienza aziendale sembra esigere una rapidità di risposta non sempre compatibile con la condivisione dei vari punti di vista, che necessita di tempi più lunghi;
- l'avanzare dell'età anagrafica dei soci, che implica un non facile cambiamento generazionale.

«Le situazioni avvenute negli anni» continua Michelotti<sup>175</sup> «hanno certamente messo a prova questa scelta, facendo nascere degli interrogativi su come comportarsi di volta in volta. Ci sembra, però, che le decisioni prese insieme secondo lo spirito dell'Economia di Comunione abbiano dato risultati migliori nel medio periodo rispetto a scelte basate sulla prassi comune. Nel complesso questa scelta è stata certamente più un'opportunità che una difficoltà, anche se queste ultime non sono mancate».

L'esperienza della RIDIX dimostra che la reciprocità rappresenta anche un metodo di gestione, che porta a condividere sia i momenti difficili che quelli di successo, in modo da ripartire pesi e soddisfazioni.

---

<sup>175</sup> In una risposta di un questionario da me elaborato e inviato all'impresa nel mese di febbraio 2007.

I risultati che ha conseguito sono pertanto frutto di un agire collettivo, che se da una parte ha favorito il buon andamento dell'impresa (in oltre 35 anni di attività solo due sono stati in perdita), dall'altra si è rivelato una risorsa determinante, e sicuramente non improvvisabile, per superare situazione critiche.

I rapporti di stima e fiducia con i vari stakeholder, dai clienti ai fornitori, costituiscono un ulteriore conferma di come lo spirito di condivisione non sia penalizzante o incompatibile con le performance economiche, ma anzi possa rivelarsi un elemento decisivo di successo ed efficienza.

## 7. Il valore di una cultura e di una prassi di comunione

“Se vuoi costruire una nave,  
non chiamare prima di tutto gente che procuri il legname,  
che prepari gli attrezzi necessari,  
non distribuire i compiti, non organizzare il lavoro.  
Prima invece sveglia negli uomini  
la nostalgia del mare lontano e sconfinato.”  
(Antoine de Saint-Exupéry)

Nei tre capitoli precedenti si è illustrato lo spirito e il funzionamento dell’Economia di Comunione. Gli esempi aziendali riportati costituiscono inoltre una testimonianza concreta e tangibile dell’effettiva possibilità di attuazione del progetto. A questo punto ritengo opportuno focalizzare l’attenzione su alcuni aspetti significativi:

- i motivi di successo delle imprese EdC;
- la natura e la portata delle implicazioni del progetto;
- le sue possibilità di sviluppo.

### **7.1 Perché l’Economia di Comunione può funzionare?**

Cominciamo con il presentare tre ragioni principali che spiegano la capacità di funzionamento del modello EdC in un’economia di mercato.

La prima risiede nell’utilizzo del mercato quale strumento per creare e rinforzare il vincolo sociale. Ciò non solo sfata la riduzione, considerata inevitabile, di quest’ultimo a mero *cash nexus*, ma contraddice anche la visione per cui esisterebbe un necessario rapporto consequenziale tra il mercato stesso e le condizioni di divisione e sfruttamento che spesso lo caratterizzano.

La seconda ragione riguarda invece l'importanza assegnata tanto alla produzione di ricchezza quanto alla sua distribuzione. Questi due aspetti, sottolinea Stefano Zamagni,<sup>176</sup> hanno rappresentato per lungo tempo una vera e propria dicotomia, per cui il rispetto o più semplicemente l'attenzione per gli altri venivano collegati alla sola dimensione distributiva, con risultati parziali e meno incisivi a livello di giustizia ed eticità. Il valore assegnato alla persona è invece centrale nel progetto EdC, in quanto orienta tutte le scelte e le attività d'impresa.

L'ultima ragione, infine, è riconducibile al fatto che l'Economia di Comunione mette in risalto l'esistenza di un legame intrinseco e indissolubile tra le transazioni economiche e i rapporti umani, per cui «gli scambi – anche gli scambi mercantili, che si realizzano cioè nel mercato – non possono essere scambi anonimi e impersonali».<sup>177</sup>

Tali caratteristiche comportano un'interessante conseguenza, ossia dimostrano l'inadeguatezza di un qualsiasi meccanismo basato sugli incentivi materiali, che si rivelerebbe peraltro oneroso e alla lunga poco efficace.

Questo tema è stato ulteriormente approfondito da Zamagni nel suo discorso pronunciato durante l'inaugurazione del Polo Lionello.<sup>178</sup> In questa occasione egli ha infatti ricordato come l'efficacia degli incentivi materiali sia limitata al breve periodo, poiché col trascorrere del tempo essi tendono a generare effetti perversi. Oltre a ciò, tali incentivi funzionano in presenza di una conoscenza codificata (del tipo “ti pago di più per produrre di più”), ma senza una motivazione intrinseca la

---

<sup>176</sup> ZAMAGNI, S., “Le sfide dell'Economia di Comunione dell'età della globalizzazione”, in BRUNI, L., CRIVELLI, L., (2004), *Per un'economia di comunione – un approccio multidisciplinare*, Roma, Città Nuova Editrice, pp. 135-141.

<sup>177</sup> [*Ibidem*, p. 137].

<sup>178</sup> Avvenuta, lo ricordiamo, il 28 ottobre 2006 a Incisa Valdarno, in provincia di Firenze.



persona non darà mai il meglio di sé e questa condizione non può essere accertata da un supervisore o con modalità simili.

Il merito degli imprenditori EdC consiste dunque nell'aver compreso che il modo più efficace per ottenere dei risultati è quello di valorizzare la persona umana in tutte le sue dimensioni. Chi aderisce al progetto, conclude Zamagni, lo fa «perché è intimamente persuaso» e la sua persuasione «deriva dall'adesione ad una matrice culturale molto forte, che è quella propria di Chiara Lubich. Ecco allora perché questo modello *può* funzionare con successo».<sup>179</sup>

### ***7.2 Le implicazioni (economiche e non) del progetto***

L'Economia di Comunione presenta interessanti risvolti, riscontrabili sia a livello teorico che empirico e non limitati al solo ambito economico.

#### **7.2.1 Vocazione di mercato e impresa**

Una prima considerazione deriva da quanto si è detto nel precedente paragrafo circa il valore assegnato al mercato e all'impresa. Nell'Economia di Comunione, spiega Bruni,<sup>180</sup> il mercato viene a configurarsi come momento qualificante della vita civile, favorendo un incontro tra persone libere all'insegna di valori "altri" rispetto al profitto e allo scambio di equivalenti. La novità risiede proprio nel calare questi principi all'interno dell'attività d'impresa, non semplicemente prima o dopo di essa, bensì durante l'intero processo produttivo. In questo modo, inoltre, l'impresa diventa un bene sociale, una risorsa collettiva.

---

<sup>179</sup> [*Ibidem*, p. 138].

<sup>180</sup> [*Ibidem*, pp. 30-31].

«Questo fatto» precisa Bruni «sta a significare che *l'EdC richiama l'attività economica alla sua vocazione originaria*».<sup>181</sup> Con ciò ci si riferisce alla prima tradizione economica, che affonda le proprie radici nell'umanesimo civile, fiorito in Toscana nella prima metà del Quattrocento.

Autori quali Leonardo Bruni, Leon Battista Alberti e Poggio Bracciolini avevano già colto, argomenta Zamagni,<sup>182</sup> l'utilità sociale della ricchezza, così come la necessità di leggi ed istituzioni, espressioni tipiche della civiltà cittadina, per evitare che la ricerca di finalità private provocasse lacerazioni nel tessuto sociale. Queste tesi conosceranno poi una più ampia diffusione nel Settecento, attraverso gli esponenti dell'Illuminismo milanese (Verri, Beccaria, Cattaneo) e napoletano (Genovesi, Galiani, Palmieri). Pietro Verri dice infatti che «il bisogno spinge l'uomo talvolta alla rapina, talvolta al commercio»,<sup>183</sup> mentre Antonio Genovesi afferma che la conseguenza principale del mercato è quella di «portare le nazioni trafficanti alla pace. [...] La guerra e il commercio sono così opposti come il moto e la quiete».<sup>184</sup>

Oggi ancor più di allora, tuttavia, questi esiti positivi richiedono che il mercato si inserisca in un contesto dove già esistono fiducia e principi etici condivisi, nonché dei meccanismi volti a rafforzare questi valori. Tali condizioni venivano assicurate, secondo la tradizione economica italiana, dalle istituzioni civili e dalle virtù civiche. «Ogni economia che non è fondata sulla giustizia, sulla virtù e sull'onore» sentenziava a questo proposito Genovesi «distrugge sé medesima».<sup>185</sup>

---

<sup>181</sup> [*Ibidem*, p. 31].

<sup>182</sup> ZAMAGNI, S., "Per un'economia civile nonostante Hobbes e Mandeville", in *Oikonomia*, ottobre 2003, pp. 12-13.

<sup>183</sup> VERRI, P., (1964), *Del piacere e del dolore ed altri scritti*, Milano, Feltrinelli, p. 130, riportato in BRUNI, L., "Mercato e società civile: scontro o incontro?" in *Nuova Umanità*, XXV 2003/3-4 147-148, p. 409.

<sup>184</sup> GENOVESI, A., (1824), *Lezioni di commercio o sia di economia civile*, Milano, Società Tipografica dei Classici Italiani, p. 290, [*ibidem*, p. 409].

<sup>185</sup> [*Ibidem*, p. 417].

La tradizione civile italiana, continua Bruni<sup>186</sup> è inoltre caratterizzata da un riferimento diretto all'azione della Provvidenza.

Lo stesso può dirsi per l'Economia di Comunione. Chiara Lubich<sup>187</sup> afferma infatti a questo proposito:

La Provvidenza [...] ha accompagnato costantemente lo sviluppo dell'Economia di Comunione in questi anni. Nelle imprese di Economia di Comunione si lascia spazio all'intervento di Dio, anche nel concreto operare economico. E si sperimenta che dopo ogni scelta controcorrente, che l'usuale prassi degli affari sconsiglierebbe, Dio non fa mancare quel centuplo che Gesù ha promesso: un introito inatteso, un'opportunità insperata, l'offerta di una nuova collaborazione, l'idea di un nuovo prodotto di successo.

L'Economia di Comunione si riallaccia dunque in modo diretto alla tradizione dell'economia civile che, unitamente alla dottrina sociale della Chiesa, ha contribuito alla creazione di una cultura economica favorevole alla CSR.

La validità del progetto è perciò significativa poiché esso promuove attivamente una cultura e una prassi che evidenziano il ruolo determinante di mercato e impresa nella creazione del benessere collettivo, in sintonia con il modello della cosiddetta "cittadinanza sociale".

### 7.2.2 Evoluzione della CSR

La proposta avanzata dall'Economia di Comunione può essere considerata una forma evoluta di responsabilità d'impresa, alla luce del ruolo assegnato all'azienda e del

---

<sup>186</sup> [Ibidem, p. 412].

<sup>187</sup> LUBICH, C., "Una società senza poveri", in *Polarizziamoci*, anno II, n. 4, ottobre 2006, p. 4.

valore riconosciuto agli stakeholder. È di questo avviso Leo Andriga,<sup>188</sup> il quale, riferendosi al modello EdC, delinea una vasta gamma di spunti, particolarmente utili per favorire una piena sostenibilità della CSR.

In particolare l'EdC:

- dona significato e gratificazione all'agire economico di ogni stakeholder, in quanto fautore di una più equa distribuzione delle risorse;
- dimostra che è possibile lavorare riconoscendo la priorità dell'uomo sul capitale;
- suggerisce come formare tutti gli stakeholder a una mentalità di responsabilità sociale;
- dà prova di come la CSR possa scaturire da motivazioni intrinseche, oltre che da incentivi esterni;
- sostiene la CSR nell'orientare positivamente l'attuale visione economica, mettendo in discussione il primato del *self-interest*;
- stimola la CSR a superare un approccio riparatore in virtù di un ruolo costruttivo e pro-attivo;
- offre un'opportunità di mediazione dei singoli stakeholder attraverso un approccio unitario;
- rappresenta un modello in grado di coniugare obiettivi aziendali con azioni a vantaggio di ambiente e società;
- rende le imprese corresponsabili nella creazione e gestione del "bene comune";

---

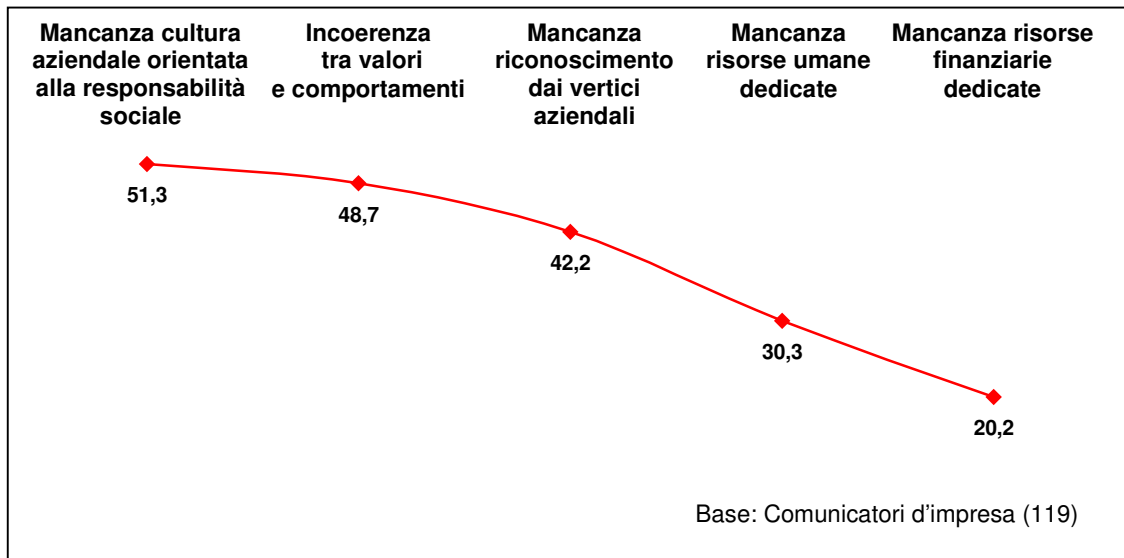
<sup>188</sup> ANDRIGA, L., "Una valutazione della corporate social responsibility (CSR) alla luce dell'esperienza delle imprese di Economia di Comunione", in BRUNI, L., CRIVELLI, L., (2004), *Per un'economia di comunione – un approccio multidisciplinare*, Roma, Città Nuova Editrice, pp. 115-130.

- o costituisce un modello di “fraternità organizzata”, contribuendo alla ricostruzione del tessuto sociale.

Un contributo fondamentale dell’Economia di Comunione viene offerto, a mio avviso, a livello culturale. Difatti le principali debolezze della CSR sono ricondotte allo scarso coinvolgimento di investitori, consumatori e dipendenti, i quali non attivano in modo sufficientemente incisivo gli strumenti a loro disposizione per premiare e favorire l’agire di imprese eticamente orientate.

Ritorniamo a esaminare i dati riportati nel “Rapporto FERPI sulla Comunicazione Socialmente Responsabile”. Come si è detto nel secondo capitolo, quasi la metà di stakeholder tecnici e comunicatori non ritengono credibile la comunicazione responsabile. A detta di questi ultimi, le criticità derivano principalmente da:

(MOLTO D’ACCORDO – SCALA DI ACCORDO: 5 MOLTO, 1 PER NIENTE)



**Figura VII, 1** – Criticità che influenzano negativamente la comunicazione delle politiche di CSR

Il progetto dell’Economia di Comunione è connotato, a questo proposito, da una piena consapevolezza del valore da assegnare alla dimensione culturale. Non soltanto, infatti, vengono organizzati convegni a livello internazionale, nazionale e

locale per consentire agli imprenditori un approfondimento e un confronto sui vari aspetti legati alla gestione aziendale. In molti casi gli stessi imprenditori promuovono a loro volta la conoscenza del progetto con vari mezzi, primo fra tutti il loro impegno coerente nell'attuare i valori dichiarati.

L'importanza attribuita a questi incontri fra imprenditori è notevole: Pierangelo Tassano,<sup>189</sup> vice presidente del Consorzio Tassano, li definisce «fondamentali» perché permettono un arricchimento reciproco, mentre Michele Michelotti<sup>190</sup> della RIDIX afferma che essi «sono sempre occasione di maturazione e di crescita: mettendo in comune i vari aspetti di questa nuova vita riceviamo “luce” e sostegno per continuare» e ciò alimenta «una cultura nuova in azienda». Anche l'opinione di Emanuele Zanetta,<sup>191</sup> amministratore delegato di Webert,<sup>192</sup> è più che positiva. Egli sottolinea in particolare come si tratti di «momenti molto formativi e molto interessanti». Queste occasioni lo hanno stimolato, ad esempio, ad avere una visione più ampia e completa dei vari elementi che concorrono alla qualità dell'operato aziendale, anche per quanto riguarda l'ambiente di lavoro. Così, quando l'attività è stata trasferita in nuovo stabilimento, sono stati interpellati i dipendenti, in modo da scegliere alcuni dettagli, come il colore delle pareti, in accordo con le loro preferenze. Non ci si è limitati, pertanto, a realizzare un ambiente confortevole, ma si è offerta la possibilità di personalizzarlo, in modo che i dipendenti si sentissero il più possibile a proprio agio.

---

<sup>189</sup> In un'intervista che ho realizzato personalmente nel mese di marzo 2007.

<sup>190</sup> In una risposta di un questionario da me elaborato e inviato all'impresa nel mese di febbraio 2007.

<sup>191</sup> Che ho avuto modo di incontrare per un'intervista nel mese di febbraio 2007.

<sup>192</sup> Rubinetteria situata a Maggiora, in provincia di Novara, che si occupa della produzione e della vendita di miscelatori e rubinetti per bagno e cucina.

Perché è così importante la cultura? Perché, sostiene Luigino Bruni,<sup>193</sup> essa consente di far propri principi e valori che vengono scelti in quanto buoni in sé e dunque seguiti anche quando contrastano con interessi immediati. «La cultura, però» continua Bruni «da sola non basta: occorrono buone pratiche di comunione che traducano nel quotidiano il principio di reciprocità».<sup>194</sup>

Ecco dunque che l'Economia di Comunione, proprio perché si fonda su una precisa cultura, la cultura del dare, attiva dei comportamenti responsabili di natura totalmente volontaria, che si rivelano quindi più genuini e più costanti nel tempo, andando a rafforzare la validità dei presupposti teorici da cui nascono. Nel delineare gli aspetti innovativi che l'EdC porta con sé, Cecilia e Giuseppe Manzo<sup>195</sup> affermano: «Ci sembra di poter dire che la novità [...] è il modo nuovo di fare economia, che non è solo il rispetto di norme etiche, ma il creare nuovi rapporti con tutti dentro e fuori l'azienda. Così [...] l'agire etico è la conseguenza di una nuova cultura, non la mera osservanza di norme o codici».<sup>196</sup>

Nessuna regolamentazione infatti, per quanto fornisca indicazioni utili e ben elaborate, risulta efficace se manca o viene lo spirito che ha portato alla sua attuazione, anche se volontaria.

Personalmente ritengo che questa unione di cultura e prassi che si sostengono a vicenda rappresenti un riferimento fondamentale da cui la CSR non può prescindere per un suo pieno compimento.

---

<sup>193</sup> BRUNI, L., "Comunione, impresa, mercato: prospettive per un nuovo incontro", in *Nuova Umanità*, XXVI maggio-agosto 2004/3-4 153-154, pp. 377-391.

<sup>194</sup> [*Ibidem*, p. 391].

<sup>195</sup> Rispettivamente presidente e vice presidente dell'E. di C. S.p.A.

<sup>196</sup> RIGATELLI, M., G., "Alcune domande a Presidente e Vice-presidente della E. di C. spa", in *Polarizziamoci*, anno II, n. 4, ottobre 2006, pp. 8-9.

### 7.2.3 Produzione di beni pubblici

Nel considerare gli effetti positivi, diretti e indiretti, che scaturiscono da uno stile improntato sulla comunione, così come l'abbiamo descritta, Vittorio Pelligra<sup>197</sup> propone un'ulteriore riflessione. Egli giunge cioè ad indicare la condivisione degli utili e la formazione culturale come fattori in grado di produrre beni pubblici.

Come si arriva a ciò? Pelligra<sup>198</sup> evidenzia cinque conseguenze fondamentali legate alla ricerca di un più diffuso ed omogeneo tenore di vita:

- sviluppo di capitale umano, che incentiva consumi e attività economiche;
- maggior coesione sociale, che agevola il funzionamento delle istituzioni politiche ed economiche;
- riduzione del livello di criminalità, che rafforza l'efficacia delle norme legali e dei diritti di proprietà;
- aumento della domanda di beni e servizi;
- senso di giustizia ed equità, che rende più efficienti le istituzioni politiche e il sistema di prelievo fiscale.

I beni pubblici sono «quei beni il cui godimento da parte di un individuo in più costa poco o nulla, mentre è molto costoso precludere ad altri la possibilità di goderne».<sup>199</sup>

Come possiamo notare, gli effetti evidenziati da Pelligra presentano queste peculiarità, in quanto sono connotati da costo marginale nullo e dalla non escludibilità.

Sotto questo punto di vista, la portata del progetto EdC rivela una valenza potenzialmente molto positiva per la società, non solo a livello economico.

---

<sup>197</sup> PELLIGRA, V., "La teoria economica e la donazione degli utili: un modello", in BRUNI, L., CRIVELLI, L., (2004), *Per un'economia di comunione – un approccio multidisciplinare*, Roma, Città Nuova Editrice, pp. 249-276.

<sup>198</sup> [*Ibidem*, p. 258].



D'altra parte, però, l'adesione al progetto, che deve necessariamente diventare più consistente per risultare incisiva, può essere compromessa dal rischio di free riding, che caratterizza i beni pubblici.

Pelligra<sup>200</sup> sottolinea come la fragilità sia un problema inevitabile nella produzione di un bene pubblico, in quanto costituisce una sua caratteristica intrinseca. Difatti egli nota come «l'unico modo con il quale soggetti puramente autointeressati possono preferire il contribuire piuttosto che il fare i *free-riders* è quello di rendere la fornitura del bene condizionale all'adesione di *tutti*».<sup>201</sup> D'altro canto occorre considerare come le motivazioni delle imprese EdC non siano solo economiche, ma anche di carattere ideale. Pertanto l'adesione al progetto può comportare per esse degli ulteriori benefici di natura immateriale, che risultano marginalmente superiori agli effetti positivi percepiti dalle imprese non aderenti. Questo favorisce un rafforzamento della scelta di aderire all'EdC e la possibilità che essa coesista con altre strategie di tipo diverso.

### ***7.3 Edc: esperienza di nicchia o modello generalizzabile?***

L'attuabilità di una proposta come quella dell'Economia di Comunione richiede una riflessione volta non solo ad individuare quali condizioni la rendano possibile, ma anche a verificare in che misura queste condizioni siano condivisibili e replicabili.

Come si è precisato più volte e fin dall'inizio, l'Economia di Comunione discende in modo diretto e imprescindibile dal carisma che anima il Movimento dei Focolari. La stessa Chiara Lubich afferma: «l'Economia di Comunione esige che si abbia l'Ideale

---

<sup>199</sup> STIGLITZ, J., E., (1999), *Principi di microeconomia*, Torino, Bollati Boringhieri, p. 122.

<sup>200</sup> PELLIGRA, V., "La teoria economica e la donazione degli utili: un modello", in BRUNI, L., CRIVELLI, L., (2004), *Per un'economia di comunione – un approccio multidisciplinare*, Roma, Città Nuova Editrice, pp. 275.

dell'unità, che si viva in profondità tutta la cultura del dare... solo così essa funziona».<sup>202</sup>

D'altra parte tutti i membri di questo movimento, non solo gli imprenditori, sono chiamati a vivere all'insegna della comunione, vedendo nell'altro un prossimo da amare e da considerare come se stessi, senza cioè pregiudizi o discriminazioni di ogni genere. Questa uguaglianza viene sostenuta e ricercata non solo a livello formale, ma anche sostanziale. Coloro che aderiscono all'ideale dell'unità si considerano parte di un'unica famiglia e, come normalmente avviene in nucleo familiare, tengono conto delle proprie necessità, misurandole però su quelle degli altri. Comunicare una necessità e offrire disponibilità, quindi, sono considerati atti totalmente equivalenti.

Da questo punto di vista l'Economia di Comunione appare come la naturale applicazione di tale stile di vita ad un particolare ambito, quello imprenditoriale. «Si mettono in comune gli utili» spiega la Lubich «perché si vive già un'esperienza di comunione».<sup>203</sup>

C'è da chiedersi allora se e quale riscontro può avere l'EdC al di fuori del Movimento dei Focolari. Di seguito riportiamo alcune opinioni in proposito.

Chiara Lubich<sup>204</sup> nota come la volontà di amare e di dare, da cui discende l'Economia di Comunione, sia l'aspetto in cui l'uomo trova la sua realizzazione. «Questa esigenza è nel più profondo del suo essere, credente o non credente che egli

---

<sup>201</sup> [Ibidem, p. 275].

<sup>202</sup> In un discorso pronunciato a Montet (Svizzera) il 13 agosto 1999, [ibidem, p. 94].

<sup>203</sup> LUBICH, C., "Una società senza poveri", in *Polarizziamoci*, anno II, n. 4, ottobre 2006, p. 4.

<sup>204</sup> BRUNI, L., CRIVELLI, L., (2004), *Per un'economia di comunione – un approccio multidisciplinare*, Roma, Città Nuova Editrice, p. 102.

sia. E proprio in questa constatazione, suffragata dalla nostra esperienza, sta la speranza di una diffusione universale dell'economia di comunione».<sup>205</sup>

Stefano Zamagni<sup>206</sup> ritiene che la possibilità di diffusione del modello si basi su tre ragioni principali:

- l'EdC dimostra che si può operare nel mercato e avere successo senza creare rapporti competitivi e conseguenti tensioni che distruggono il legame con l'altro, rivelandosi disumani;
- la capacità di donare rende anche capaci di perdonare<sup>207</sup> e questa condizione garantisce un'autentica giustizia, al contrario di quella ottenuta con l'uso della forza, che non sarà mai definitiva perché priva della certezza che il colpevole si sia pentito. «Ma» precisa Zamagni «la cultura del dono non può essere predicata, dev'essere testimoniata»;<sup>208</sup>
- l'EdC, in virtù del suo principio regolativo che consiste nella fraternità, rappresenta un efficace antidoto al rischio di «nevrosi immunitaria»<sup>209</sup> che sta prendendo piede nella società moderna (per quanto riguarda, ad esempio, il fenomeno immigratorio).

Sicuramente l'Economia di Comunione è portatrice di valori universali e quindi pienamente condivisibili, al di là delle convinzioni personali di ciascuno. Pensiamo al valore attribuito al rispetto per l'altro, per le leggi, per l'ambiente.

Ma c'è di più: una caratteristica distintiva di questo progetto, a mio avviso particolarmente rilevante, è che tale rispetto non viene vissuto come una semplice

---

<sup>205</sup> [*Ibidem*, p. 102].

<sup>206</sup> [*Ibidem*, p. 138-141].

<sup>207</sup> Perché, ricorda Zamagni «perdonare etimologicamente significa “donare completamente”» [*ibidem*, p. 139].

<sup>208</sup> [*Ibidem*, p. 139].

<sup>209</sup> [*Ibidem*, p. 141].

condizione da soddisfare, un limite entro il quale agire, bensì rappresenta il fulcro di ogni scelta e di ogni comportamento. Da ciò deriva un approccio decisamente proattivo, che spinge ad ampliare il proprio ambito d'intervento, assumendosi delle responsabilità anche non dovute, da un punto di vista strettamente formale o morale, ma assunte perché riconosciute funzionali alla creazione di un benessere che possa dirsi davvero collettivo. Ed è proprio questo “di più” che colpisce e che viene percepito come meritevole di fiducia, in quanto rappresenta un atteggiamento totalmente gratuito ma allo stesso tempo non avventato, poiché tiene conto dell'interesse di ognuna delle parti coinvolte. Una simile condotta aziendale, pertanto, non solo accoglie le legittime richieste degli stakeholder, ma a sua volta stimola una loro ulteriore risposta, dunque un vero dialogo.

Si può quindi concludere, per usare le parole di Luigino Bruni, che «mentre *la* Economia di Comunione è un'esperienza con una storia e un'identità ben definita, da essa scaturiscono principi per incarnare la categoria della comunione nelle faccende economiche, per *una* economia di comunione».<sup>210</sup>

---

<sup>210</sup> [*Ibidem*, p. 30].

## Conclusioni

La seguente trattazione è nata dal proposito di evidenziare l'importanza della dimensione culturale nell'ambito della CSR. Pratiche autenticamente responsabili non possono infatti essere imposte; considerando inoltre la complessità che caratterizza le società odierne, si evince come l'autoregolamentazione sia la tendenza più efficace, quella da seguire.

Nondimeno, accanto alle problematiche generalmente ricordate e legate alla necessità di individuare degli standard condivisibili e confrontabili per evitare un'impropria autoreferenzialità, ancora poco viene fatto per diffondere una *cultura della responsabilità*, sia all'interno dell'impresa che tra i suoi interlocutori.

La ragione a cui vanno ricondotte le debolezze attuali della CSR stanno proprio nello scarso coinvolgimento dei principali stakeholder, la cui sensibilità verso queste tematiche risulta essere ancora poco sviluppata.

Che contributo può dare una proposta come quella dell'Economia di Comunione?

Innanzitutto essa rappresenta un esempio di integrazione e di sinergia tra cultura e prassi eticamente orientate. Il fatto di destinare un terzo degli utili alla formazione culturale è indice di una matura consapevolezza: i risultati più significativi derivano dall'interiorizzazione dei valori, che solo così verranno perseguiti anche se in contrasto con un interesse immediato. Ciò, ovviamente, implica maggiori risorse, soprattutto a livello temporale, poiché l'adesione profonda a una matrice culturale non è cosa che si può improvvisare.

In secondo luogo, essa può essere considerata una forma evoluta di responsabilità sociale. La nascita del progetto è infatti legata alla volontà di costruire almeno un

tassello di società privo di indigenti, in cui cioè il benessere possa dirsi realmente patrimonio di tutti i soggetti. Anche in questo caso sono necessarie delle risorse, nonché una certa dose di gratuità, di volontà a rinunciare a un godimento esclusivo dei propri beni per dividerli con altri. L'obiettivo, però, è bene ricordarlo, è quello di garantire la dignità di ogni persona, indipendentemente dalla situazione economica che sta attraversando, e di sostenerla affinché raggiunga una condizione di indipendenza. Quello a cui si rinuncia non è perciò una perdita, ma un investimento: una società dove nessuno è povero, lo si intuisce chiaramente, è una società povera di problemi, dal momento che molte delle ragioni che stanno alla base di illegalità, criminalità e ingiustizia vengono meno se ciascuno è in grado di soddisfare i propri bisogni primari.

Dunque l'impegno delle imprese EdC a vivere nella piena legalità, ad adoperarsi per venire incontro all'interesse dell'altro, amandolo *come se stessi* (e quindi senza annullare o sminuire le proprie esigenze), è sicuramente un'espressione di responsabilità sociale molto avanzata, che evidenzia il loro valore di "minoranza profetica". L'attenzione verso i propri interlocutori diventa infatti pro-attiva e in alcuni casi anticipa le loro esigenze, non aspettando che si creino dei problemi per poi cercare di risolverli di comune accordo, ma scegliendo delle soluzioni che li facciano sentire pienamente considerati. Questo favorisce l'instaurarsi di un clima particolarmente sereno e fiducioso, a tutto vantaggio della produttività.

Si potrebbe obiettare: che benefici possono scaturire da una simile condotta se rimane una prerogativa di poche imprese? E soprattutto, può estendersi anche ad altre?

Come si è detto nell'ultimo capitolo, ci sono ragioni plausibili che consentono di valutare *una* economia di comunione replicabile e quindi passibile di una più vasta diffusione. Inoltre, anche se le imprese aderenti al progetto dovessero rimanere una minoranza rispetto alle altre, a mio avviso esse offrirebbero comunque un contributo positivo, purché si diffonda la conoscenza della loro esperienza.

A questo proposito mi torna alla mente una conversazione avuta con un imprenditore, per il quale, a causa di vari motivi, l'adesione all'Economia di Comunione non è avvenuta come azienda, ma a livello più propriamente personale. Egli mi ha raccontato di aver aderito a una proposta della Provincia che consisteva nell'accogliere in azienda alcune persone disagiate per circa diciotto mesi. Oltre ad essere stato uno dei pochissimi imprenditori che si sono dimostrati disponibili, è rimasto poi in contatto con gli assistenti sociali, per continuare questo tipo di esperienza. Essa si è rivelata positiva sia per le persone inserite sia per dipendenti, i quali hanno ricevuto uno stimolo nel cercare di coinvolgere queste persone, attraverso l'insegnamento di una mansione o semplicemente rivolgendole un sorriso.

«Questa per me è responsabilità sociale» mi detto l'imprenditore, aggiungendo «sono convinto che questo aiuto valga più di una tassa o di un contributo versato allo Stato allo scopo di assistere tali persone». Egli ha inoltre motivato questa scelta alla luce della propria formazione e della propria esperienza di Economia di Comunione.

Tale fatto mi porta a credere che la conoscenza dell'Economia di Comunione, della sua cultura e della sua prassi, possa fungere da lievito per altre imprese, anche non aderenti al progetto, spingendole ad innalzare i loro standard di riferimento a livello etico, sociale ed ambientale e stimolando gli stakeholder a domandare performance

sempre più avanzate sotto questi profili, dal momento che le aziende EdC sono una dimostrazione concreta della loro fattibilità.

Riprendendo un pensiero di Machiavelli,<sup>211</sup> ritengo che grazie all'Economia di Comunione tutte le imprese siano indotte a «fare come gli arcieri prudenti, a' quali parendo el loco dove disegnano ferire troppo lontano, e conoscendo fino a quanto va la virtù del loro arco, pongono la mira assai più alta che il loco destinato, non per aggiugnere con la loro freccia a tanta altezza, ma per poter, con lo aiuto di sì alta mira, pervenire al disegno loro».<sup>212</sup>

---

<sup>211</sup> Espresso nel sesto capitolo de *Il Principe*.

<sup>212</sup> AA. VV., (1997), *La scrittura e l'interpretazione*, Palermo, G. B. Palumbo Editore, vol. I, tomo III, p. 343.



## Appendice

### 1. *Per un agire economico di comunione*

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 sta dietro le scelte dei cittadini, il modo di operare delle imprese, l'azione amministrativa e il disegno delle istituzioni.

#### **È una cultura che spesso:**

- riduce i rapporti tra le persone a scambio interessato;
- riduce le aspirazioni umane alla ricerca di un maggior reddito;
- riduce la società ad uno spazio anonimo in cui si tende all'affermazione individualistica, nella illusione di una parità di opportunità per singoli e popoli che è smentita dai fatti.

#### **Siamo convinti che:**

- la persona, nonostante le sue spinte egoistiche, si realizza nella comunione con gli altri – ossia nel dare e nell'apertura disinteressata all'altro – che suscita la reciprocità;
- la persona ha bisogno di ricercare in tutte le sue azioni significati che vanno al di là del loro valore strumentale;
- al fine di accogliere e valorizzare adeguatamente tutti i suoi membri – nella diversità delle loro aspirazioni e delle loro risorse – la società deve coniugare senza preclusioni ideologiche vari principi di organizzazione, tra cui lo scambio, l'autorità, fondata sul consenso democratico e la libera associazione civile.

Per questo, arricchiti dall'esperienza e dalle riflessioni di quanti operano per una economia solidale, nel progetto di Economia di Comunione nella Libertà, vogliamo impegnarci con l'azione e con la riflessione a far crescere e a diffondere una "cultura economica del dare" che si esprima:

- **a livello di scelte individuali:**
  - nella tensione ad una comunione con l'altro fatta di reciproca apertura, stima, rispetto e condivisione della condizione umana;
  - in uno stile di consumo sobrio e critico, rispettoso delle risorse comuni dell'umanità e della naturale aspirazione ad una sostanziale uguaglianza con gli altri uomini;
  - in un uso responsabile della propria ricchezza affinché essa serva alla promozione del bene comune;
  
- **a livello di organizzazioni produttive:**
  - nel conciliare le esigenze di efficienza e redditività con l'obiettivo di fare dell'attività economica un vero luogo d'incontro tra tutti i soggetti coinvolti;
  - nella partecipazione attiva dei lavoratori alla vita dell'impresa;
  - nell'impegno concreto a migliorare l'ambiente sociale in cui operano, non sentendo a loro estranei il bene comune e le necessità urgenti delle persone più svantaggiate con le quali entrano in contatto;
  - nello stabilire rapporti di reciproca apertura e fiducia con consumatori, fornitori, concorrenti, comunità locale, pubblica amministrazione, con lo sguardo rivolto all'interesse generale;
  - nel vivere e promuovere il pieno rispetto della legalità e dell'ambiente;
  
- **a livello di disegno delle istituzioni:**
  - nel garantire il controllo democratico da parte dei cittadini, consentendo di esercitare un'influenza su di esse anche a chi non detiene potere economico;
  - nell'assicurare un uso delle risorse naturali del pianeta che tenga conto delle esigenze di tutti gli uomini di oggi e soprattutto di quelli di domani;
  - nello sviluppare istituzioni, regole e leggi, capaci di conciliare le esigenze della libertà economica con gli obiettivi della società;
  - nel creare o rafforzare organizzazioni internazionali capaci di dare regole e di operare in modo efficace, in particolare in materia di flussi finanziari e del commercio, a protezione degli interessi prima di tutto dei Paesi più deboli.

Crediamo che una cultura economica che tenga conto di queste esigenze potrà ispirare un agire economico che appaghi le esigenze di giustizia, di partecipazione,

di pace, di armonia con la natura di felicità e di bellezza di tutti gli uomini e le donne del XXI secolo.

*(Bureau Internazionale dell'Economia e del Lavoro, Movimento Umanità Nuova, 12/06/1999).*

## **2. Documento di Genova**

Questo documento nasce dalla comune volontà di persone di religioni e culture diverse, nonché di organizzazioni della società civile, convenute a Genova da varie nazioni e continenti. Attraverso di esso vorremmo contribuire a una sempre maggiore unità tra le varie espressioni della società civile mondiale nel prospettare le ragioni del bene comune alle nazioni, alle organizzazioni internazionali ed anche alle imprese transnazionali.

Convinti che la persona, nonostante le sue spinte egoistiche, si realizza in un rapporto di apertura disinteressata all'altro, capace di suscitare reciprocità, sentiamo l'esigenza e la responsabilità di formulare una comune analisi della presente globalizzazione economica e una comune proposta di un agire economico, sia personale che sociale, capace di orientare ad una globalizzazione solidale, verso un mondo unito.

### **La globalizzazione**

Da secoli la vita economica e i mercati sono stati mezzi di diffusione di civiltà, cultura e di incontro tra persone, e non si può negare che l'evento della globalizzazione ha indotto una crescita del benessere in molti Paesi, un aumento della ricchezza mondiale e una rapida dissuasione di tecnologie e conoscenze, mentre molte situazioni di arretratezza sono legate al persistere di ostacoli allo sviluppo dovuti e 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. Ciò concorre a far prevalere quella visione della politica che assume come suo compito primario la mediazione tra interessi privati prevalenti e che porta a mettere in secondo piano importanti beni di interesse collettivo, fondamentali sia per una convivenza civile che per un sano operare dell'economia di mercato.

Il risultato è una società in cui convivono ricchezze e povertà estreme, in cui si tengono in scarsa considerazione la salvaguardia dell'ambiente, un'equa attribuzione dei diritti di proprietà, le istituzioni della giustizia e così via. In troppe parti del mondo si negano i diritti umani più elementari, il diritto alla vita e ad una vita dignitosa, all'autodeterminazione, alla salute, ad un minimo di istruzione.

Tutto ciò rappresenta tra l'altro una seria minaccia alla pace, perché la reazione di chi è sfruttato, emarginato, non considerato, può sfociare in diffusi atti di rivolta violenta. Oltre a ciò, molti, anche tra coloro che non sono afflitti da problemi economici, spesso sperimentano alienazione, insicurezza, mancanza di speranza.

Sentiamo quindi l'urgenza di una più piena umanizzazione della cultura che oggi informa la globalizzazione e che sta dietro le scelte dei 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 maggiori consumi, riduce la società ad uno spazio anonimo in cui si tende alla affermazione individuale, nella illusione, smentita dai fatti, di una pari capacità di utilizzo, per i singoli e per i popoli, delle opportunità offerte dalla stessa globalizzazione.

Sentiamo necessario far sentire alte le ragioni della società civile, che non può sopportare in silenzio che il mondo sia trasformato e governato dalla sola logica del mercato, accettando che i più forti prevalgano in una sorta di "darwinismo sociale", disinteressandosi, o al massimo avendo un po' di compassione, per chi rimane indietro.

*Sentiamo quindi necessario che la società civile interpelli il potere politico, orientandolo e sostenendolo affinché la globalizzazione sia governata dalle ragioni del bene comune dei cittadini del mondo intero, che diventi cioè una globalizzazione solidale.*

### **Una nuova cultura**

Arricchiti dall'esperienza di vita di quanti operano in progetti di economia solidale quali l'Economia di Comunione nella Libertà, che coinvolge già 750 aziende nel mondo, e di quanti operano nella cooperazione allo sviluppo nello spirito di una pari dignità tra popoli, vogliamo impegnarci con l'azione e con la riflessione a far crescere e a diffondere una "cultura economica della condivisione".

Una cultura che si esprima, da un lato, in uno stile di consumo sobrio e critico, rispettoso delle risorse comuni dell'umanità e della naturale aspirazione degli esseri umani ad una sostanziale uguaglianza e, dall'altro, in un uso responsabile della propria ricchezza, affinché essa serva alla promozione del bene comune.

Una cultura che spinga ad un ruolo attivo in iniziative economiche per il bene comune, per creare posti di lavoro e dare risposta ai numerosi bisogni irrisolti delle persone e delle comunità, anche condividendo le proprie risorse con chi ha di meno, in un rapporto di pari dignità.

*Ci rivolgiamo quindi alla società civile mondiale, in particolare ai giovani e alle loro organizzazioni, i più interessati ad un futuro di sviluppo, affinché alla insicurezza e mancanza di speranza si possano sostituire la pace e la felicità della comunione tra persone unite da un comune destino.*

Ci rivolgiamo, tramite la società civile, *ai governi di tutto il mondo*, ed in particolare a quelli che dispongono di maggior potere internazionale, chiedendo che tengano presenti – in vista della loro particolare responsabilità sui destini del pianeta – le istanze e le proposte di questo documento.

### **Le proposte ai governi, alla società civile e alla “business community”**

Il peso degli interessi del debito estero dei Paesi in via di sviluppo, gli effetti perversi della speculazione internazionale sui Paesi più deboli e le barriere doganali che ostacolano le esportazioni di questi ultimi verso i Paesi economicamente più avanzati, sono a nostro parere i principali ostacoli di natura economica che impediscono di assicurare a tutti gli abitanti del pianeta una vita dignitosa ed un futuro autonomo. Proponiamo quindi:

#### *A. Ridurre il debito estero dei Paesi in via di sviluppo*

L'onere della restituzione degli ingenti crediti ottenuti nei passati decenni dai Paesi in via di sviluppo è divenuto insopportabile a seguito di forti aumenti dei tassi di interesse, innescati da decisioni di politica monetaria dei Paesi economicamente più avanzati ed esasperati dalla speculazione contro le monete più deboli.

Mentre plaudiamo alle decisioni dei Paesi creditori di cancellare i debiti dei Paesi più poveri, quando le risorse risparmiate dai Paesi debitori sono destinate ad opere

sociali nei settori della sanità, della formazione e delle infrastrutture, chiediamo alla comunità politica internazionale di trovare risorse o meccanismi per ridurre l'onere del debito anche per i grandi Paesi a medio reddito, onere che oggi comprime le spese per la salute e la formazione delle nuove generazioni, loro speranza per un ruolo attivo nel futuro del mondo.

*B. Eliminare le barriere doganali ai prodotti dei Paesi in via di sviluppo*

Le barriere doganali nei confronti dei prodotti industriali dei Paesi in via di sviluppo confinano di fatto questi ultimi nel ruolo di produttori di materie prime, negando loro un ruolo di pari dignità nel mondo globalizzato. Oltre a ciò, la riduzione dei loro introiti in valuta rende ancora più ardua la restituzione del debito estero.

Auspichiamo quindi che i Paesi più industrializzati eliminino progressivamente, escludendo la produzione di armi, le attuali barriere doganali a protezione delle produzioni interne, secondo il progetto EBA (Everything But Arms), trovando altre vie per proteggere, tra le coltivazioni agricole che ne soffrirebbero, quelle che sono ritenute necessarie alla salvaguardia del territorio.

*C. Tassare i movimenti di capitale a favore degli ultimi*

Le transazioni finanziarie internazionali sono cresciute in misura vertiginosa, al punto che meno del 5% dei movimenti valutari è dovuto all'attività commerciale. *Il denaro, da strumento al servizio dell'economia reale, si è in buona parte trasformato in una merce a sé stante che oggi è possibile scambiare senza regole né imposte, secondo logiche che spesso finiscono per ostacolare il progresso economico dei Paesi in via di sviluppo.*

*Raccomandiamo quindi caldamente un intervento concertato dei governi, iniziando dall'Europa e dai paesi emergenti, per una imposizione fiscale su tali movimenti, di dimensione tale, tuttavia, da non incidere sugli investimenti internazionali ed il commercio.*

Le risorse che gli Stati ne ricaverebbero potrebbero, in parte sostituire imposte che oggi gravano sul lavoro o sui consumi, e in parte essere utilizzate in un'ottica di equità e solidale saggezza – sotto il coordinamento di un'agile Agenzia

Internazionale da istituirsi appositamente – per ridurre il peso del debito internazionale dei Paesi in via di sviluppo, in modo che essi possano iniziare un serio programma di restituzione dello stesso.

*Chiediamo quindi ai responsabili dei governi di abbandonare le preclusioni che fino ad oggi hanno frenato tali provvedimenti, considerando che essi non sarebbero interferenze statali nell'economia, ma un atto di giustizia, un modo per rimborsare i costi che non di rado la speculazione induce destabilizzando le monete e facendo crescere i tassi di interesse nelle economie in difficoltà, a scapito dell'attività produttiva. Siamo lieti di sapere che alcuni Paesi hanno in programma leggi orientate in tal senso.*

Se si tiene conto degli strumenti telematici ormai a disposizione del sistema finanziario internazionale, le obiezioni che sarebbe difficile applicare una tale imposizione e che essa potrebbe essere facilmente evasa non sono più sostenibili.

#### *D. Iniziare dalla società civile*

Con tutta probabilità tali leggi non saranno applicate in tempi brevi. Ma per centinaia di milioni di esseri umani la mancanza di un'alimentazione sufficiente, di cure sanitarie, di lavoro e di istruzione, che sola può dare ai giovani prospettive per il futuro, costituisce un problema immediato.

Pensiamo quindi che la società civile non può limitarsi a chiedere ai governi di intervenire, e neppure a sole manifestazioni di dissenso, pur utili a portare in luce questi temi davanti alla pubblica opinione.

*La società civile deve considerare che dispone di altri mezzi che possono incidere con efficacia sui meccanismi della globalizzazione: ogni cittadino quale consumatore – e quale investitore dei propri risparmi – dispone di un grande potenziale di indirizzo sull'economia, che può divenire efficace se la consapevolezza di possederlo si diffonde e si creano le condizioni per esercitarlo.*

Un potenziale che va esercitato non già contro il sistema, ma contro le sue attuali tendenze a privilegiare la ricerca del profitto immediato, a scapito di quella visione a lungo termine che è necessaria ad evitare nel lungo periodo crisi economiche, instabilità sociale e disastri ambientali.

*Le esperienze di economia solidale dimostrano che anche in economia si può crescere e realizzarsi condividendo il frutto del proprio lavoro con gli ultimi e promuovendo una cultura che punti ad un Mondo Unito.*

Una strategia mondiale verso uno sviluppo economico sostenibile è sempre più al centro dell'interesse non solo della società civile e politica, ma anche di un crescente numero di società multinazionali, i cui responsabili si preoccupano di prevedere gli ostacoli che potrebbero impedire la sopravvivenza delle loro attività nel lungo periodo.

*Vi sono segni che alcuni responsabili di grandi aziende si orientano ad assegnare un peso crescente, nelle proprie decisioni, alla responsabilità sociale che ad esse è connessa, in una prospettiva di lungo termine.*

### **Il Fondo Giovani del Mondo**

La proposta di un «Fondo Giovani del Mondo» è rivolta a tutti i cittadini, e in modo particolare a quei leader illuminati che si confrontano con la propria responsabilità sociale.

*Esso propone alle istituzioni finanziarie, alle società multinazionali ed a tutto il mondo economico di «investire» una piccola frazione del loro volume di affari per il bene delle prossime generazioni, introducendo nel con tempo un utile elemento di attenzione lungo termine nell'attuale sistema finanziario.*

Ecco le sue linee generali:

1. Le società commerciali, ad iniziare dalle più importanti multinazionali, sono invitate a destinare in modo costante *una frazione delle loro transazioni nel mercato dei cambi* (ad esempio tra lo 0,1 % e lo 0,05%) all'acquisto di quote del Fondo Giovani del Mondo.
2. La partecipazione al Fondo non sarebbe obbligatoria – senza escludere che i governi con maggior responsabilità internazionale e quelli la cui popolazione è toccata dai disagi sociali la rendano tale – *ma i cittadini potrebbero utilizzare il loro potenziale di persuasione* – quali consumatori ed investitori dei loro risparmi – *per renderla più conveniente* per le aziende.



3. Si creerebbe infatti il *Marchio Fondo Giovani del Mondo*, e le aziende che aderissero potrebbero fregiarsi di tale marchio per i loro prodotti e servizi, sempre che già godano dell'accreditamento *Social Accountability 9000* (SA 9000), o comunque siano autorizzate a farlo da una decisione autonoma del Comitato di Gestione del Fondo, motivata dal loro comportamento socialmente responsabile.
4. Inoltre verrebbe proposto ai governi di considerare i fondi investiti in tali *sottoscrizioni quali costi aziendali, quindi non soggetti ad imposte*.
5. Le *quote del Fondo* sarebbero *rimborsate* alloro valore nominale dopo 30 anni, ma potrebbero essere immediatamente negoziate quali strumenti finanziari.
6. Il Fondo Giovani *investirebbe le sue risorse*:
  - a) *Per un terzo* per fornire alle *giovani generazioni svantaggiate del mondo cibo, cure mediche ed educazione nelle scuole primarie e secondarie*, tramite ONG ed Agenzie dell'ONU attive nella cooperazione internazionale.
  - b) *Per un terzo* per finanziare *progetti educativi e sanitari* dei governi, gestiti assieme ad ONG locali ed internazionali ed Agenzie dell'ONU, privilegiando le professionalità locali al fine di ridurre la dipendenza.
  - c) *Il rimanente terzo* sarebbe investito in *strumenti finanziari* in un'ottica di profitto a lungo termine:
    - per sostenere – acquisendo azioni di importanti società multinazionali ed esercitandovi una presenza azionaria attiva – i leader di quelle società che mostrano di avere una visione lungimirante e di essere attenti alle responsabilità sociali aziendali;
    - per acquisire foreste e riserve naturali, assieme a giacimenti di minerali, di petrolio e di gas naturale, in particolare in periodi di eccedenze di mercato, per arginare quei bruschi crolli dei prezzi delle materie prime che spesso provocano crisi finanziarie nei paesi esportatori.
7. Il Fondo sarebbe diretto da un Consiglio composto da:
  - a) Esperti nominati dai governi che rendessero obbligatorio il Fondo o accettassero di agevolarlo con i suddetti incentivi fiscali. Tali esperti verrebbero scelti tra le persone segnalate dalle ONG attive in campo sociale nei paesi stessi.

- b) Esperti nominati dalle organizzazioni degli azionisti.
  - c) Personalità note per il loro impegno nella promozione dello sviluppo, della pace e della giustizia sociale, nominate da ONG internazionali attive nel settore economico e sociale.
8. Il Fondo sarebbe controllato da un comitato di sorveglianza creato dai governi che agevolano l'iniziativa, costituito da figure di rilievo internazionale nel campo del progresso sociale e del volontariato.

*La creazione di un tale Fondo rappresenterebbe un importante passo in avanti verso un mondo più unito. Essa diverrebbe un tangibile segno di speranza per l'umanità, perché dimostrerebbe che le potenzialità della globalizzazione economica non portano obbligatoriamente a squilibri sociali e distruzione ambientale.*

*Al contrario, il Fondo dimostrerebbe che le forze della creatività che hanno suscitato il presente sistema economico globale, possono essere animate da uno spirito di solidarietà e di determinazione nel creare un mondo più equo, pacifico ed ambientalmente sostenibile per l'oggi e per il domani.*

*Genova, 3 giugno 2001*

## Bibliografia

AA. VV., *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, a cura di Lorenzo Sacconi, Roma, Bancaria Editrice, 2005.

AA. VV., *La scrittura e l'interpretazione*, Palermo, G. B. Palumbo Editore, vol. I, tomo III, 1997.

ACCONCI, P., *Responsabilità d'impresa e strumenti internazionali anticorruzione: dalla Convenzione OCSE 1997 al Decreto n° 231/2001*, a cura di G. Sacerdoti, Milano, EGEA, 2003.

Atti del Convegno *Terzo settore ed economia di mercato: l'esperienza del Gruppo Tassano e l'Economia di Comunione*, Sestri Levante, 13 marzo 1999.

BELLANCA, N., BRUNI, L., (a cura di), "Benessere umano e "imprese progetto". Intervista al Prof. Giacomo Becattini" in *Nuova Umanità*, XXIV (2002/6) 144.

BRUNI, L., (a cura di), "Si può essere felici da soli? Su "eudaimonia", economia e dono", in *Nuova Umanità*, XXIV 2002/1 139.

BRUNI, L., "L'economia civile e il principio di gratuità", in *Nuova Umanità*, XXV, 2003/2 146.

BRUNI, L., "Mercato e società civile: scontro o incontro?" in *Nuova Umanità*, XXV 2003/3-4 147-148.

BRUNI, L., "Comunione, impresa, mercato: prospettive per un nuovo incontro", in *Nuova Umanità*, XXVI maggio-agosto 2004/3-4 153-154.

BRUNI, L., CRIVELLI, L., *Per un'economia di comunione – un approccio multidisciplinare*, Roma, Città Nuova Editrice, 2004.

COELHO, F., "Poli imprenditoriali dell'Economia di Comunione", Convegno Internazionale *Nuovi orizzonti dell'Economia di Comunione*, Castelgandolfo, 10-12 settembre 2004.

"Documento di Genova", in *Nuova Umanità*, XXIII novembre-dicembre 2001/6 138.

FIORANI, L., "Catastrofi annunciate", in *Città Nuova*, n. 23, ottobre 2006.

GOLIN, E., PAROLIN, G., *Per un'impresa a più dimensioni*, Roma, Città Nuova Editrice, 2003.

- “Good food?”, in *The Economist*, 9 dicembre 2006.
- LATINI, L., “Dalla responsabilità alla sostenibilità”, in *Relazioni Pubbliche*, XV, ottobre 2006.
- LUBICH, C., “Una società senza poveri”, in *Polarizziamoci*, anno II, n. 4, ottobre 2006.
- MAZZEI, A., “Comportamenti segni e relazioni per sviluppare il capitale di reputazione”, tratto da MAZZEI A., GAMBETTI R., “La comunicazione aziendale a sostegno del corporate branding e della reputazione: la gestione integrata di segni, comportamenti e reti di relazioni”, *International Congress Marketing Trends*, École Supérieure de Commerce de Paris, Università Ca’ Foscari, Venezia, 20-21 gennaio 2006.
- MIO, C., *Corporate social responsibility e sistema di controllo: verso l’integrazione*, Milano, FrancoAngeli, 2005.
- MOLTENI, M., *Responsabilità sociale e performance d’impresa: per una sintesi socio-competitiva*, Milano, V&P Università, 2004.
- MORO, G., PROFUMO, A., *Plus valori – la responsabilità sociale dell’impresa*, Milano, Baldini&Castoldi, 2003.
- MOUSSANET, M., “Bruni: i profitti sono condivisi”, in *Il Sole 24Ore*, 17 ottobre 2005.
- “Per un agire economico di comunione”, in *ECONOMIA DI COMUNIONE – una cultura nuova*, V, settembre 1999.
- Rapporto *Il Primo Rapporto sulla Responsabilità Sociale in Italia*, ISVI, 2003.
- Rapporto *La responsabilità sociale nelle aziende familiari italiane*, AIDAF ed ISVI, gennaio 2006.
- Rapporto FERPI sulla Comunicazione Socialmente Responsabile – Comunicatori d’impresa, stakeholder e cittadini, luglio 2006.
- RIGATELLI, M., G., “Alcune domande a Presidente e Vice-presidente della E. di C. spa”, in *Polarizziamoci*, anno II, n. 4, ottobre 2006.
- RUSCONI, G., “Teoria degli Stakeholder e Responsabilità Sociale d’Impresa”, nell’ambito di *Parità di Genere, Pari Opportunità e Responsabilità Sociale delle Imprese*, Hotel Turin Palace, Torino, 7 dicembre 2006.
- SIANO, A., *Competenze e comunicazione del sistema d’impresa: il vantaggio competitivo tra ambiguità e trasparenza*, Milano, Giuffrè, 2001.
- STIGLITZ, J., E., *Principi di microeconomia*, Torino, Bollati Boringhieri, 1999.

VALENTINI, S., *Responsabilità sociale d'impresa e globalizzazione*, Milano, FrancoAngeli, 2004.

“Voting with your trolley”, in *The Economist*, 9 dicembre 2006.

ZAMAGNI, S., “Beni, ben-essere e scienza economica. Nuovi approcci ad un tema antico”, in *Nuova Umanità*, XXVI, 2004/6 156.

ZAMAGNI, S., “Per un'economia civile nonostante Hobbes e Mandeville”, in *Oikonomia*, ottobre 2003.

## Filmografia

ACHBAR, M., ABBOTT, J., BAKAN, J., *The Corporation*, documentario, Canada 2003.

## Sitografia

### 1. CORRIERE DELLA SERA.it

<[http://www.corriere.it/Primo\\_Piano/Scienze\\_e\\_Tecnologie/2006/10\\_Ottobre/24/pianeta.shtml](http://www.corriere.it/Primo_Piano/Scienze_e_Tecnologie/2006/10_Ottobre/24/pianeta.shtml)>; visitato il 24/10/06 – 09:34.

### 2. WWF – for a living planet

<[http://www.wwf.it/news/NewsArticolo.asp?Articolo=24102006\\_3254.tmp&nArgomento=87](http://www.wwf.it/news/NewsArticolo.asp?Articolo=24102006_3254.tmp&nArgomento=87)>; visitato il 24/10/06.

### 3. Global Compact Italia

<<http://www.globalcompactitalia.org>>; visitato il 09/11/06.

### 4. CSR EUROPE

<<http://www.csreurope.org>>; visitato il 06/12/06.

### 5. MG – mercato globale

<<http://www.mglobale.it/interna.asp?sez=538&info=19382>>; visitato il 07/12/2006.

### 6. ISVI – Istituto per i Valori d'impresa

<<http://www.isvi.org>>; visitato il 15/12/06.

- 7. Global Reporting Initiative**  
<<http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatWeDo/OurHistory/>>; visitato il 15/12/06.
- 8. La Responsabilità Sociale delle imprese**  
<<http://www.csr.unioncamere.it>>; visitato il 12/01/07.
- 9. FERPI – FEDERAZIONE RELAZIONI PUBBLICHE ITALIANA**  
<<http://www.ferpi.it>>; visitato il 25/01/07.
- 10. Movimento dei Focolari**  
<<http://www.focolare.org>>; visitato il 01/02/07.
- 11. EdC – Economia di Comunione**  
<<http://www.edc-online.org/it>>; visitato il 06/02/07.
- 12. E. di C. S.P.A – sito web ufficiale**  
<<http://www.edicspa.com>>; visitato il 06/02/07.
- 13. Abbo Mastro oleario**  
<<http://www.abbo.it>>; visitato il 19/02/07.
- 14. Consorzio “Roberto Tassano”**  
<<http://www.consorziotassano.it>>; visitato il 06/03/07.
- 15. RIDIX**  
<<http://www.ridix.it>>; visitato il 07/03/07.
- 16. Enel**  
<<http://www.enel.it/azienda/sostenibilita/giornale/articoli/Articolo0029.asp>>; visitato il 08/03/07.
- 17. www.formaper.it – azienda speciale della Camera di Commercio di Milano**  
<[http://www.formaper.com/sociale2/normativa/legge381\\_1991.html](http://www.formaper.com/sociale2/normativa/legge381_1991.html)>; visitato il 08/03/07.
- 18. OIKONOMIA – rivista di etica e scienze sociali**  
<[http://www.pust.edu/oikonomia/pages/2003/2003\\_ottobre/studi\\_2.htm](http://www.pust.edu/oikonomia/pages/2003/2003_ottobre/studi_2.htm)>; visitato il 09/03/07.
- 19. Università di Pavia – Centro di Filosofia Sociale**  
<<http://www.unipv.it/deontica/scritti.htm#azzoni>>; visitato il 09/03/07.