

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO-BICOCCA**

Scuola di Economia e Statistica

Corso di laurea in Management e Design dei Servizi



## **Economia del Bene Comune per enti privati e pubblici**

Relatore: Prof. Alessandro Angelo Sancino

Correlatore: Proff. Benedetta Trivellato

Tesi di Laurea di:

Laura Pitetti

Matricola: 819906

# Indice

Introduzione .....	3
Capitolo I.....	4
<b>Bene Comune tra ieri e oggi</b> .....	4
1.1 Aristotele e San Tommaso d'Aquino a favore della cooperazione.....	4
1.2 Bene comune nel diritto romano .....	6
1.3 La tragedia dei beni comuni.....	7
1.4 La rivoluzione dell'economia civile .....	9
1.5 La filosofia del comunitarismo .....	11
2 Nuove priorità: Economia del Bene Comune.....	13
2.1 Capitalismo ed EBC .....	14
2.2 Homo oeconomicus .....	15
2.3 Concorrenza vs Collaborazione .....	17
2.4 L'avarizia non appaga .....	18
2.5 Crepe nel sistema .....	20
2.6 Mercato .....	23
Capitolo II .....	28
<b>Il Bene Comune nelle aziende</b> .....	28
1.2 Il concetto di Valore Condiviso .....	29
1.3 Sostenibilità d'impresa e sviluppo sostenibile.....	33
2. Il bilancio del bene comune.....	36
2.1 Dignità umana - 1.....	40
2.2 Solidarietà e Giustizia - 2.....	45
2.3 Sostenibilità ecologica - 3 .....	52
2.4 Trasparenza e condivisione delle decisioni - 4 .....	56
3. Auditing del bene comune .....	59
4. Sinossi.....	60
Capitolo III .....	62
<b>L'impresa sostenibile di Olivetti</b> .....	62
1.2 Taylor e Ford, l'inizio dell'industrializzazione .....	62
1.3 Il benessere dei lavoratori, Human Relation Movement .....	64
2. La vita e le imprese di Adriano .....	65
3. Affinità tra EBC e l'impresa sostenibile di Adriano .....	68
Capitolo IV .....	75
<b>Il bilancio del bene comune, caso Comune di Champorcher</b> .....	75
1.2 Bilancio del bene comune, per i Comuni.....	75

1.3 <i>Introduzione al bilancio del bene comune, per il Comune di Champorcher</i> .....	77
2. <i>Bilancio bene comune, Comune di Champorcher (AO)</i> .....	78
3. <i>Commento finale</i> .....	118
Conclusioni.....	120
Bibliografia.....	122
Sitografia .....	126
Altro materiale consultato .....	128

## Introduzione

Da diversi anni il mercato è sotto gli influssi di un sistema capitalistico che alimenta la competizione e l'individualismo. L'Economia del Bene Comune (EBC) è un movimento che nasce come risposta a questa situazione, ricordando l'importanza del senso di comunità e di collaborazione tra gli uomini.

Ci troviamo in un contesto segnato da disuguaglianze sociali e da cambiamenti climatici causati dal crescente inquinamento. Il denaro e il capitale sono considerati il fine ultimo delle attività economiche, causando l'allontanamento dal senso di comunanza e, di conseguenza, dal perseguimento del bene comune. Questo ciclo di produzione, che incoraggia la crescita dei nostri desideri materiali, non considera i costi che sono a carico dell'ambiente e della società. Qualsiasi modello economico che persegue la produzione illimitata e la ricerca continua del profitto non è chiaramente sostenibile poiché le risorse del pianeta sono limitate. Mai come ora, nel nostro secolo, si ha la necessità di adottare nuove linee di azione.

Il movimento EBC si impegna affinché ci si possa evolvere verso un sistema produttivo più razionale, che tenga conto dei propri limiti e che propenda alla diffusione del benessere collettivo, piuttosto che alla sua rovina.

Il mio precedente percorso sociologico mi ha portata a sviluppare una spiccata sensibilità nei confronti delle tematiche di giustizia sociale e di tutela ambientale, motivo per cui ho deciso di approfondire questo attuale e importante argomento. Spero che questo testo susciti consapevolezza e voglia di cambiamento e che in futuro non si debba più dibattere su come salvare il mondo, ma solo su come migliorarlo.

La struttura del seguente elaborato è suddivisa in quattro parti: nel primo capitolo presento come il concetto di "bene comune" si è evoluto nel corso della storia, confrontando, in seguito, il movimento EBC con l'attuale modello economico di stampo capitalista. Nel secondo capitolo si tratterà il concetto di Valore Condiviso e i vantaggi della sostenibilità d'impresa e si analizzeranno gli indicatori che compongono il Bilancio del Bene Comune per aziende nella sua versione più recente, ovvero la 5.0.1. A seguire si riporterà il caso di un noto imprenditore italiano, Adriano Olivetti, il quale fu precursore di molti concetti alla base del movimento EBC. Infine, nel quarto e ultimo capitolo, si illustrerà un esempio di Bilancio del Bene Comune, per i Comuni, realizzato in collaborazione col Comune valdostano di Champorcher (AO).

# Capitolo I

## Bene Comune tra ieri e oggi

L'Economia del Bene Comune è un movimento di riforma economica fondato nel 2010 da Christian Felber che pone in primo piano il bene comune, la cooperazione e la comunità. Si impegna, inoltre, nel rispetto della dignità umana, della solidarietà, della sostenibilità ambientale, della giustizia sociale e della partecipazione democratica. In questo primo capitolo delinearò la concezione del “bene comune” dal punto di vista letterario, dimostrando che nel corso della storia è stato oggetto di studio numerose volte. A seguire, si evidenzierà la sua concretezza e attuabilità all'interno dell'attuale contesto economico e sociale. Prima di approfondire il concetto di Economia del Bene Comune, è necessario collocare in una linea storico-letterale la concezione di “bene comune” in modo da comprendere le sue radici e come esso sia divenuto un aspetto imprescindibile di ogni società. Innanzitutto è doveroso analizzare il termine “bene comune”. Da un punto di vista astratto con esso si può intendere il benessere collettivo, la qualità della vita, la gestione dell'amministrazione locale, in breve, qualsiasi cosa includa la salute e la serenità della comunità. Invece, da un punto di vista più tangibile, con bene comune, si possono indicare le infrastrutture, le strade, i parchi e tutti gli affini, oppure elementi naturali come l'acqua o l'aria.

Eugenio Benevento, nel suo articolo “Beni comuni nel contesto ordinamentale”, afferma che il bisogno di definire quali siano i beni comuni è al fine di depurarli dalle leggi di mercato in modo da consegnarli a nuove forme di gestione partecipata e di tutela da parte dello stato. In questo modo non sarebbero più governati come merce qualsiasi, ma sarebbero amministrati in modo che a nessuno venga precluso il beneficio di utilizzo e con lo scopo di preservarli e salvaguardarli.

Un esempio attualissimo sono le crescenti preoccupazioni riguardo i cambiamenti climatici, i quali dovrebbero focalizzare la nostra attenzione sull'uso improprio e sconsiderato che facciamo delle risorse naturali, evidenziando il fatto che non sono merci di scambio per accrescere i nostri profitti.

### *1.1 Aristotele e San Tommaso d'Aquino a favore della cooperazione*

Aristotele, nella sua opera “Politica”, descrive l'uomo come un “animale politico” il cui scopo è formare delle comunità insieme ai propri simili; l'uomo trova infatti nella società la condizione per la sua piena realizzazione. La fondazione di comunità presuppone l'intento di generare bene comune poiché curarsi del bene della collettività era considerato di primaria

importanza secondo i principi del mondo greco, motivo per cui lo scopo principale della politica doveva riguardare il benessere di tutti i cittadini. Il filosofo delinea il “bene” perseguito dallo Stato all’interno dell’ “Etica Nicomachea”, nella quale dichiara che tutti gli uomini agiscono in vista di un bene e tale bene deve essere goduto e condiviso da tutta la comunità. Il bene comune è dunque il bene dell’intera polis, il quale, ovviamente, deve avere la priorità rispetto al bene del singolo individuo. Nel pensiero di Aristotele è chiaro il messaggio sull’importanza della collaborazione: tutti i cittadini contribuiscono e collaborano per il compimento di un disegno comune, in altre parole, cooperano per ottenere la soddisfazione e il benessere della città. La politica ha un ruolo centrale, poiché la sua massima devozione era rivolta alla conquista del bene comune e all’appagamento della collettività.

*Orbene, se vi è un fine delle azioni da noi compiute che vogliamo per se stesso, mentre vogliamo tutti gli altri in funzione di quello, e se noi non scegliamo ogni cosa in vista di un'altra (così infatti si procederebbe all'infinito, cosicché la nostra tensione resterebbe priva di contenuto e di utilità) è evidente che questo fine deve essere il bene, anzi il bene supremo.*

(Etica Nicomachea 1094 a18)

La scienza che si occupa di questo bene supremo è indubbiamente la politica poiché essa mira a soddisfare il benessere della collettività. Inoltre, Aristotele ritiene che il bene della comunità dipenda anche dalla virtù del singolo cittadino, pertanto si ha la necessità di intervenire a livello dei costumi e dell’istruzione individuale. Il filosofo pensa che lo stato debba educare gli uomini affinché diventino cittadini virtuosi sia per essere degli ottimi futuri governanti sia per sviluppare un buon senso civico.

Molti secoli dopo, i testi aristotelici furono d’ispirazione per un famoso pensatore. Il suo nome è Tommaso D’Aquino, noto come il più importante tra i filosofi cristiani e conosciuto per aver istituito la dottrina sociale della chiesa cattolica. Nella “Summa Theologiae” (1467), egli riadatta il pensiero filosofico di Aristotele ai principi del cristianesimo, affermando che il singolo individuo, impegnandosi a migliorare il benessere della comunità, indirettamente contribuisce anche al proprio bene:

*Chi cerca il bene comune di una collettività cerca indirettamente il proprio bene; e ciò per due motivi. Primo, perché il bene proprio non può sussistere senza il bene comune della famiglia, della città o del regno. Per cui anche gli antichi romani preferivano essere poveri in un impero ricco, che ricchi in un impero povero". Secondo, perché l'uomo, essendo parte della famiglia e dello stato, nel valutare il proprio bene con prudenza deve farlo in base al bene della collettività: infatti la buona disposizione della parte risulta dal suo rapporto con il tutto.*

(San Tommaso d’Aquino, Summa Theologiae, Sez. II, Parte II, Quaestio 47, art. 10)

Da questo estratto comprendiamo che entrambi i filosofi ritengono che il bene a cui ambire è quello più ampio della comunità, poiché il benessere del singolo cittadino deriva dalle condizioni della collettività. Inoltre, entrambi affermano che il bene della città dipende dai vizi e dalle virtù del singolo cittadino, dato che l'individuo egoista non auspica ad altro se non al bene per sé stesso, anche se questo significa svantaggiare il resto della comunità.

Pertanto, secondo la filosofia del bene comune, non bisogna pensare che la perdita degli altri costituisca il proprio guadagno, ma è necessario scoprire quali sono gli effetti del proprio personale interesse, poiché essere ricchi in una società disagiata non è una vittoria, bensì una prevaricazione sulla collettività.

### *1.2 Bene comune nel diritto romano*

Una prima dimostrazione di classificazione giuridica del bene comune che andrò a trattare risale all'antica Roma, più precisamente ai tempi dell'imperatore Giustiniano.

La definizione "bene comune" era già discussa ai tempi dei giuristi romani, in particolare, la prima menzione latina risale a Cicerone (1470), il quale lo chiamava "Salus populi" (salute del popolo) ritenendolo la suprema legge, ovvero il punto cruciale a cui fare riferimento all'interno delle manovre politiche e legislative. L'ago della bilancia comincia a pendere verso la salvaguardia dell'interesse generale che, come vedremo nel corso del seguente elaborato, nonostante i profondi cambiamenti che l'umanità e le società hanno subito nel corso della storia, si ha sempre la necessità di disciplinare.

Il pensiero di Cicerone ha però un'accezione puramente filosofica, difatti, nel Corpus Legis (raccolta di materiale normativo e materiale giurisprudenziale) della società romana, il bene comune non aveva alcuna valenza pratica nelle attività giuridiche. Bisognerà attendere la salita al potere dell'imperatore Giustiniano prima di poter godere di vere e proprie leggi scritte che categorizzino il bene comune.

Le Institutiones giustiniane presentano, oltre alle res privatae, quattro specie di beni: le res communes omnium, le res publicae, le res universitatis e le res nullius. Nel diritto giustiniano si intendono le res publicae come proprietà degli enti pubblici, a differenza del diritto romano pre-classico che li designava alla collettività. Al contrario, le res universitatis sono di proprietà delle città, come ad esempio teatri o monumenti. Invece le res communes omnium sono considerate come beni di cui possono beneficiare tutti gli individui, difatti, non appartengono né a singoli né a comunità specifiche. Sempre trattando il codice giustiniano, nei beni di questa categoria rientrano l'aria, l'acqua, il mare e il lido. Non tutti i giuristi romani riconoscevano tale categoria, poiché era complicato definire come oggetti l'acqua o l'aria. Pertanto rimane

dubbiosa la natura inderogabile di questo elenco e ancor meno certa la loro catalogazione nell'ordine giuridico di allora, in ogni caso, è certo che a nessuno poteva essere negato l'utilizzo di tali risorse. (Dani 2014)

Infine nelle res nullius rientrano tutti quei beni che non sono proprietà di nessuno e che, legalmente, possono entrare in possesso di chiunque. Proprio come nel caso delle res communes omnium, qualunque individuo è degno di poter beneficiare di tali beni, ma la differenza sostanziale riguarda il fatto che chiunque può diventare il legittimo proprietario tramite occupazione, invenzione o accessione, e quindi, sono di fatto commerciabili. (Dani 2014)

Sostanzialmente la condizione di libera accessibilità delle res nullius è puramente temporanea, contrariamente a quanto accade per le res communes, delle quali nessuno può appropriarsene. Tra questi beni rientrano le risorse naturali, la fauna ittica, avicola e selvatica, i prodotti del bosco, l'erba dei pascoli non recintati, gli oggetti rinvenuti dopo le mareggiate e così via. La definizione delle res nullius è molto lontana da quelli che noi definiremmo "beni comuni", infatti, attualmente, nessuno ha la facoltà di occupare o sfruttare.

Le res communes e la res publica si avvicinano maggiormente alla nostra idea di bene comune, ovvero di elementi che devono essere a disposizione del godimento collettivo e che necessitano di tutela e di conservazione in modo che la popolazione sia protetta e in salute.

Il codice Giustiniano segna l'inizio di un nuovo approccio e di una nuova consapevolezza nei confronti del bene che nei secoli successivi inizierà ad essere più definito. È un bene che oggi giorno siano posti dei limiti a ciò che gli esseri umani possono occupare, in modo da evitare appropriamenti che potrebbero nuocere altri individui. Un aspetto rivoluzionario dell'economia del bene comune di Felber risiede nel fatto che la natura viene riconosciuta come valore proprio e quindi non può diventare proprietà privata di nessuno.

### *1.3 La tragedia dei beni comuni*

Le risorse pubbliche possono essere naturali o artificiali e rinnovabili o non rinnovabili. Esse si caratterizzano per il principio di non escludibilità e per la loro scarsità dato che il consumo da parte di un individuo ne riduce la possibilità di utilizzo da parte di altri.

Da questi assunti nascono le riflessioni sulla Tragedia dei Beni Comuni (Hardin 1968), la quale, rifacendosi agli studi di Malthus, riguarda la relazione tra scarsità delle risorse e aumento della popolazione. Il problema sorge nel momento in cui in un mondo di risorse limitate gli uomini perseguono il proprio personale interesse, incapaci di operare a favore del bene comune.

L'inettitudine degli individui è dovuta alla sconsideratezza nella gestione di tali beni, poiché non si pondera che in futuro non saranno più reperibili (perseguimento dell'interesse nel breve



termine) e poiché non si considera che l'utilizzo da parte di alcuni inevitabilmente ne preclude il beneficio da parte di altri.

A questo proposito, furono formulate due soluzioni opposte. La prima proponeva l'istituzione di un'autorità esterna (Hardin 1968) che regolasse il consumo dei beni attraverso misure coercitive, in modo da costringere gli attori in gioco ad essere più lungimiranti e prudenti per poter favorire il guadagno collettivo. La seconda richiedeva che le risorse fossero privatizzate (citato in Catino 2016 p.96) cosicché i soggetti fossero disciplinati dal sottrarsi da comportamenti dispendiosi e irresponsabili.

Entrambe necessitano di un'enorme quantità di informazioni e di controllo e sfortunatamente nessuna delle due alternative annulla completamente la possibilità di una condotta distruttiva da parte di alcuni attori interessati a trarne vantaggio nel breve termine. Oltretutto, come riconosciuto anche dallo stesso Hardin, la soluzione della privatizzazione non prende atto del fatto che esistono alcuni beni ai quali è abbastanza ostico attribuire una proprietà, come le risorse idriche.

Ostrom (2006), invece, propone la cooperazione come miglior strategia di organizzazione; difatti, ogni utente, riconoscendo interessi simili, è disposto ad utilizzare una quota della risorsa in modo sostenibile e controllato, verificando la gestione e favorendo la diffusione di comportamenti cooperativi. Spesso non si pensa al futuro, pertanto è essenziale progettare forme istituzionali e di auto-organizzazione che consentano di superare atteggiamenti distruttivi nell'uso delle risorse.

In questo modo si dispone di istituzioni atte alla supervisione dei comportamenti degli individui della comunità, inoltre, il presente modello non è assoluto, ma necessita di essere adeguato in base alle diverse realtà in cui viene applicato. Con questa soluzione, Ostrom riesce a superare il problema delle asimmetrie informative presenti nel modello di Hardin, oltre che a preoccuparsi delle complessità di realtà sociali caleidoscopiche.

Un esempio attuale di questa riforma di Ostrom sono le autorità di regolazione dei servizi di pubblica utilità, come l'ente regolativo ARERA, il quale si occupa di tutelare gli interessi dei consumatori, di promuovere la concorrenza e di garantire un servizio efficiente e di qualità. Esso opera nel settore dell'energia elettrica, del gas naturale, dei servizi idrici, nel ciclo dei rifiuti e nel campo del telecalore. Un insieme di servizi decisamente essenziali per la vita quotidiana di ogni persona.

Queste autorità sono organismi indipendenti e qualificati e devono essere rispettate e riconosciute dalle imprese che lavorano nel settore di riferimento. Esse hanno un potere paragiurisdizionale e possono sanzionare le imprese, fissando meccanismi di vigilanza per

controllare che un'attività non vada a ledere gli interessi della comunità. Ci sono mercati che necessitano di essere vigilati da un soggetto regolatore in modo da salvaguardare gli interessi della comunità, dato che con l'odierna impostazione economica se le imprese venissero lasciate totalmente libere, perseguirebbero solamente i loro interessi e il loro profitto. Inoltre, queste agenzie possono essere indipendenti o semi-indipendenti dal governo, in modo da sottolineare il ruolo tecnico, neutrale e non dirigista del regolatore pubblico.

Pertanto, come per le leggi di uno stato, ci devono essere delle regole d'uso, accompagnate da sanzioni certe e tangibili per impedire che le necessità collettive vengano posposte al profitto personale. Ostrom ci insegna che, in mancanza di un piano regolamentare, i beni comuni si trasformano in tragedia.

#### *1.4 La rivoluzione dell'economia civile*

Il massimo presupposto economico dipinge gli attori come esseri egoisti che concorrono tra loro per ricercare il proprio guadagno personale, supponendo che il bene di tutti sia il risultato del comportamento egoistico dei singoli. Questa concezione proviene dalla mente di Adam Smith (1975). Mentre Aristotele basava il suo pensiero sulla collaborazione tra gli individui, Smith pensava che l'economia di mercato fosse in grado di autoregolarsi. Smith disse: *“Non è dalla benevolenza del macellaio, del birraio o del fornaio che ci aspettiamo la nostra cena, ma dal fatto che abbiano riguardo per il loro stesso interesse”*. (citato in Felber 2012, p.2)

Non è per carità che il macellaio e il birraio producono dei beni, ma per ottenere denaro dalla vendita, che utilizzeranno a loro volta per la propria sussistenza; Anzi, secondo Smith, la benevolenza rallenta i meccanismi di mercato, i quali sarebbero più efficienti se i rapporti tra gli attori fossero puramente strumentali.

È sempre doveroso contestualizzare, difatti, come sostiene Christian Felber (2012), questo ragionamento era perfettamente condivisibile ai tempi di Smith poiché le imprese erano molto piccole e ininfluenti e per gli individui era una novità potersi realizzare autonomamente. Egli vedeva nel libero mercato la soluzione per allontanarsi definitivamente dal rigido sistema feudale, causa di stagnazione e miseria. Il mercato ha il ruolo centrale, poiché l'egoismo del singolo può generare benessere collettivo solo se l'attività economica è svolta nel contesto di un mercato concorrenziale opportunamente regolato e posto sotto la vigilanza dello stato. L'economista credeva in una “mano invisibile” (1975), la quale, come una luce in fondo al tunnel, guidasse gli egoismi degli individui verso la creazione di un benessere comune. Ai giorni nostri si potrebbe utilizzare questo pensiero come legittimazione dell'economia capitalista ed infatti è proprio ciò che accade.

Il mercato capitalista trova giustificazione poiché il successo di un imprenditore contribuisce anche al bene comune, ad esempio con la creazione di posti di lavoro o attraverso prodotti migliori e innovativi per aiutare la vita delle persone. Tuttavia, il bene comune non è lo scopo primario che smuove gli individui, ma è visto semplicemente come una conseguenza positiva generata dal perseguimento dei propri scopi. Lo stesso Smith sosteneva che chi pretendeva di commerciare a favore del bene comune non faceva mai niente di buono.

Un contemporaneo di Adam Smith fu Antonio Genovesi, un grande economista e filosofo, considerato uno dei principali fondatori della Scuola napoletana del XVIII secolo.

Egli condivideva alcuni aspetti del pensiero di Smith, ma, contrariamente al collega, pensava che gli individui si equilibrassero attraverso due forze: l'interesse per sé stessi e il coinvolgimento nella solidarietà sociale (Zamagni 2019).

Per Genovesi, il mercato era un luogo in cui gli attori si sostenevano e si aiutavano a vicenda, non lo considerava un ambiente in cui vige la concorrenza e dove la ricchezza di uno implica lo sfacelo di un altro.

*Fatigate per il vostro interesse; niuno uomo potrebbe operare altrimenti, che per la sua felicità; sarebbe un uomo meno uomo; ma non fate l'altrui miseria; e se potete, e quanto potete, studiatevi di far gli altri felici. Quanto più si opera per interesse, tanto più, purché non si sia pazzi, si debb'esser virtuosi. È legge dell'universo che non si può far la nostra felicità senza far quella degli altri. (Genovesi in Bruni e Pelligra 2002, p. 118)*

Da questa citazione sorge spontaneo il collegamento con Aristotele, difatti anche il filosofo riteneva che il bene del singolo individuo non poteva essere prioritario al benessere dell'intera comunità. Viene dunque riproposto il valore della collaborazione come unica strategia per il raggiungimento della prosperità generale. Per l'appunto, Genovesi intende le relazioni di mercato come rapporti di mutua assistenza e il mercato stesso come sinonimo di reciprocità, la base della società civile (Bruno e Zamagni 2015).

Luigino Bruno e Stefano Zamagni scrivono nel loro libro, "L'Economia Civile" (2015), che le parole chiave del pensiero economico di Genovesi sono fiducia, mutuo vantaggio e felicità. Partendo dal concetto di fiducia, più precisamente, di fede pubblica, esso costituisce la base su cui si fonda il mercato. Una comunità ha origine dai rapporti interpersonali che si creano tra gli individui e se questi rapporti non sono consolidati dalla fiducia, difficilmente si intraprendono scambi economici. Pertanto la fiducia permette sia lo sviluppo civile che la crescita economica e promuove l'interesse nei confronti del bene comune, della fratellanza e delle virtù civili.

Inoltre, Genovesi sottolinea la rilevanza del mutuo soccorso poiché è indispensabile per preservare i diritti di qualunque individuo. Genovesi, contrariamente a Smith, ritiene che tra gli

uomini ci debba essere aiuto reciproco; il mercato non può assumere un comportamento omeostatico sulla base delle azioni degli attori, devono essere loro stessi a muoversi secondo il principio di reciprocità e assistenza. Non accade che il bene collettivo si raggiunge automaticamente attraverso il perseguimento dei propri interessi, come avviene nel concetto della “mano invisibile”.

Infine un altro tema centrale è la felicità che, come nel pensiero aristotelico, si raggiunge compiendo atti virtuosi. Secondo Genovesi la felicità pubblica è più importante di quella privata e per sentirsi felici bisogna essere virtuosi verso la propria comunità.

Dunque l’economia è civile poiché il mercato è vita in comune e assistenza reciproca, l’opposto dell’economia odierna a stampo smithiana. L’economia di Genovesi ci ricorda che una società si può dire funzionante grazie al mercato e alle libertà che esso concede, ma esistono valori che non possono essere accantonati, come la fraternità. L’economia civile si propone di aprire il mercato a concetti come la reciprocità e la gratuità che contribuiscono alla costruzione della civitas (Zamagni 2019).

L’Economia del Bene Comune e l’economia civile si assomigliano sul piano dei valori e delle intenzioni. In entrambe le scienze ci si interroga sull’impatto dei vari comportamenti sulla società piuttosto che sull’incremento dei propri profitti. Entrambe ricordano che i valori importanti sono fiducia, reciprocità e rispetto, le fondamenta per la costruzione di una comunità solida e fiorente. Un tempo ci si aggrappava alla convinzione che la mano invisibile risolvesse gli squilibri che tuttora vigono nel nostro sistema economico, ma oggi, sapendo che la mano invisibile era e resta solo un mito, non possiamo non soppesare le nostre azioni.

### *1.5 La filosofia del comunitarismo*

Il comunitarismo è una filosofia sociale e politica che si sviluppa nella società anglosassone intorno agli anni ottanta del XX secolo come critica all’individualismo moderno e al liberalismo. Si tratta di una concezione che ha come fine il riavvicinamento dell’uomo alla comunità, ormai pervasa da orientamenti individualistici indotti dal liberalismo. Il comunitarismo riprende i concetti dalla concezione sociologica di Tönnies e Durkheim e della filosofia hegeliana e rimarca la responsabilità di ogni individuo nell’adempiere al bene comune della comunità. (Bellini 2012)

Tönnies differenzia il termine comunità da quello di società, definendo quest’ultima come una costruzione artificiale all’interno della quale ogni individuo è portato a perseguire i propri interessi. Contrariamente alla società, nella comunità i legami tra le persone assumono un senso

più profondo che va ben oltre lo strumentalismo, coinvolgendo la sfera emotiva e valoriale. (Bellini 2012)

Tönnies, dunque, percepisce la comunità come un'unità organica in contrapposizione alla società che descrive come un costrutto artificioso, razionale e meccanico. I comunitaristi non identificano l'uomo come individuo autosufficiente, ma, in accordo con il pensiero di Aristotele, lo considerano un animale politico e sociale.

Invece Durkheim, in "La divisione del lavoro sociale" (1971), distingue due tipologie di solidarietà; la prima è denominata solidarietà meccanica, caratterizzata da una divisione del lavoro minima e dall'omogeneità morale e intellettuale degli individui. La seconda, detta solidarietà organica, vede una differenziazione dei ruoli e delle conoscenze, tipica della società moderna, dovuta ad una maggior divisione del lavoro e da un aumento della popolazione. Nella solidarietà organica, proprio come in un organismo, ogni parte contribuisce secondo la propria funzione affinché tutte insieme generino unità e un'interdipendenza armoniosa. La solidarietà organica è tipica delle società individualiste, nelle quali la solidarietà si presenta come strumentale. Secondo Durkheim uno dei problemi di questo tipo di società è proprio la divisione del lavoro che, generando incertezza, potrebbe condurre all'anomia. Essa emerge durante i periodi di crisi economica, nel momento in cui il sistema di regole condivise non si adegua alla velocità dello sviluppo industriale e di conseguenza il lavoratore è costretto all'isolamento, lontano dalla realtà che lo circonda. L'anomia è l'assenza di norme, di obiettivi comuni e allontanamento dalle relazioni sociali, è necessario pertanto riavvicinare gli uomini affinché sentano di vivere in una comunità. (Affuso et al 2014)

Per i comunitaristi, e per Durkheim, l'identità dipende dalla comunità di appartenenza, concetto assolutamente estraneo agli individualisti, i quali vedono l'identità individuale scollegata dal contesto sociale. Il comunitarismo sottolinea l'importanza di questa interdipendenza tra individuo e società poiché tutti i nostri comportamenti e valori sono frutto della società in cui viviamo e come parte di un insieme collettivo non possiamo trascurare i doveri derivanti dall'appartenenza ad una comunità. L'uomo è partecipante e componente di un gruppo sociale ampio e il bene comune non può fondarsi sugli interessi individuali, come sostiene il liberalismo; il bene collettivo è frutto della condivisione di valori e principi che sono assimilati e interiorizzati dal singolo individuo. (Bellini 2012)

In definitiva, il comunitarismo si preoccupa di ricordare le nostre radici e l'importanza e l'influenza del nostro contesto sociale. Non siamo individui singoli indifferenti all'ambiente che ci circonda, al contrario ne siamo frutto e fautori e i nostri principi sono in parte indotti

socialmente. Questo coinvolgimento nella società è anche la ragione per cui il bene comune non può essere generato da interessi privati ed egoistici.

In epoca contemporanea, Adriano Olivetti fu il primo imprenditore italiano ad avere un forte senso di comunità. Nel terzo capitolo approfondirò il genio di questo grande intellettuale e tratterò le opere che compì a favore del benessere dei propri lavoratori e della comunità.

## *2 Nuove priorità: Economia del Bene Comune*

Nell'ultimo mezzo secolo l'umanità ha vissuto un costante e progressivo miglioramento delle condizioni di vita. La ricchezza, l'educazione, la salute e il benessere non sono mai stati a livelli così alti come lo sono ai giorni nostri. Purtroppo tutto quello che stiamo acquisendo di positivo anno dopo anno, lentamente sta sgretolando il nostro futuro, rendendo incerta la nostra sopravvivenza. Gli scienziati stanno lanciando continui appelli, i quali suscitano indifferenza o, all'opposto, critiche dovute all'eccessiva enfasi di questi cupi presagi. Oggi vi è maggiore consapevolezza sul fatto che il nostro nocivo modello di sviluppo necessita di essere ridimensionato per evitare danni irreparabili. Ogni giorno la terra si macchia per mano umana, lasciando solo il vecchio ricordo di ciò che era un tempo e questo a causa del cambiamento climatico, dell'inquinamento di mari, oceani e degli ecosistemi terrestri. La sovrappopolazione sta causando l'esaurimento delle risorse naturali, provocando migrazioni di massa ed inoltre aumentano sempre di più le disuguaglianze tra ricchi e poveri. Si tratta solo di una parte dell'ingiusta eredità che le generazioni passate stanno lasciando alle nuove generazioni.

Il primo intervento a favore del rischio di un esaurimento delle risorse naturali si tenne a Stoccolma durante la Conferenza delle Nazioni Unite nel 1972, stesso anno in cui, tramite il rapporto Club di Roma, venne segnalata la possibilità che intorno alla metà del ventunesimo secolo si sarebbe determinato un collasso delle condizioni economiche, sociali e ambientali. A partire da quell'anno si sono intensificate le ricerche sulla correlazione tra sviluppo economico e condizioni dell'ambiente. Negli anni seguenti ci furono diverse conferenze globali riguardanti il tema dello sviluppo sostenibile, fino ad arrivare alla Dichiarazione del Millennio del settembre 2000, la quale prometteva che la globalizzazione avrebbe prodotto effetti positivi in tutto il mondo, soprattutto a favore dei paesi poveri. Vennero così definiti i Millennium Development Goals, ovvero otto obiettivi per aiutare e risollevare i paesi in via di sviluppo, da raggiungere entro il 2015. All'inizio si riscontrarono dati positivi, fuorché in ambito ambientale. Negli ultimi anni sono stati messi in pratica numerosi provvedimenti atti a ridurre gli impatti negativi del nostro modo di vivere sull'ambiente e per migliorare le condizioni dei più poveri,

ma questi sforzi non sono bastati, per questo nel settembre 2015 i governi di 193 nazioni, compresa l'Italia, hanno sottoscritto l'Agenda 2030, un programma di azione articolato in 17 obiettivi di sviluppo sostenibile da realizzarsi entro il 2030. Con questo accordo si sono impegnati formalmente al fine di realizzare un mondo sostenibile dal punto di vista economico, sociale e ambientale.

Si direbbe un buon inizio per ridimensionare i nostri stili di vita e migliorare il nostro impatto sul mondo. L'Economia del Bene Comune (da adesso in poi semplificata in EBC), a tal proposito, promuove un nuovo modo di intendere l'economia, nel quale l'impatto delle nostre azioni ha un peso sulla società e sull'ambiente; dove tutti noi formiamo una grande comunità che condivide le stesse risorse e pertanto sarebbe opportuno proteggerle e non sperperarle; dove la democrazia e i diritti sono inalienabili e dove il fine ultimo non deve essere il guadagno, ma il benessere collettivo.

## *2.1 Capitalismo ed EBC*

Dopo aver tracciato il percorso storico e letterario del concetto del bene comune e aver trattato i principali divulgatori e promotori, ci spostiamo sul lato empirico e attuale, ovvero, è giunto il momento di affrontare l'argomento da un punto di vista pratico. Notoriamente i movimenti nascono con l'intento di sopperire ad un sistema che non funziona o che difficilmente riesce a sostenere i cambiamenti, poiché troppo arretrato o sprovvisto di strumenti utili alle nuove necessità che la società richiede.

Questo ambito di analisi concerne chiaramente il sistema economico, pertanto, il confronto verterà tra l'attuale sistema economico, "l'economia neoclassica", e un'economia alternativa che è per l'appunto l'EBC. Ho esordito il paragrafo parlando di un "movimento", difatti l'EBC, come scrive Simona Castellani, si definisce proprio un movimento internazionale con l'obiettivo di creare una collaborazione tra bene comune e mercati e che, seguendo le linee dell'economia civile di Antonio Genovesi, antepone il benessere delle persone e del pianeta al profitto e alla concorrenza. Questo movimento nasce in Austria nel 2010 per volontà di Christian Felber e di altri imprenditori pionieri.

Verso la fine del XVI secolo, l'economia civile, fedele ai principi del bene comune, inizia ad assumere gli aspetti di un'economia di mercato capitalistica, la quale si consoliderà come nuovo ordine economico dopo la rivoluzione industriale. L'attività produttiva viene così finalizzata alla massimizzazione del profitto. Si impone un nuovo stereotipo della natura umana, ovvero di un individuo egoista che persegue unicamente i propri interessi. Mentre dall'altro lato lo Stato assume il ruolo di controllore e di protettore degli interessi collettivi. Si tratta del noto

modello dicotomico Stato-mercato, nel quale lo Stato sembrerebbe l'unico ad interessarsi degli interessi pubblici. Diversamente, il mercato si cura esclusivamente degli interessi privati dei singoli soggetti economici. Chiaramente il lato negativo di questa visione è che al mercato è richiesta la massima efficienza di produzione, mentre lo Stato deve garantire che tale ricchezza venga redistribuita. (Zamagni 2014)

Con l'avanzare degli anni, lo Stato non ha più gli strumenti per intervenire a sostegno della riduzione delle disuguaglianze sociali, né attraverso la tassazione, né intervenendo direttamente in ambito economico. Pertanto è essenziale non agire unicamente a posteriori, ma è necessario ridimensionare le priorità del mercato ed utilizzare il profitto generato per il benessere della collettività, piuttosto che accrescere l'agiatezza di poche persone.

L'attuale approccio neoclassico non si lascia influenzare da altre scuole di pensiero o da altre discipline, scollegandosi dalla storia e dalla realtà e considerando esclusivamente l'andamento di mercato. In tal modo questo modello economico si discosta dai valori qualitativi, come l'amicizia e la fiducia, considerando importanti solo i valori quantitativi, come i prezzi e i profitti (Felber 2019). L'economia neoclassica si definisce una scienza avalutativa e materialista, contribuendo alla radicalizzazione del sistema capitalistico che la legittima. Senza dubbio ci troviamo immersi in un sistema economico di stampo capitalista, la cui essenza risiede nel perfetto prototipo di homo oeconomicus, nella concorrenza come unica forma di relazione all'interno del mercato, nel consumo illimitato e nella massimizzazione del profitto. Questi punti cardine ricalcano precisamente i valori della teoria economica neoclassica.

Felber, nel suo libro "Un'altra economia per un mondo nuovo" (2019), sostiene che l'uomo giustifica la filosofia capitalista affermando che l'egoismo e la competizione sono parte della natura umana e che gli individui che seguono queste attitudini non fanno altro che seguire la propria indole.

L'EBC, invece, si propone di sovvertire tali principi. Nelle prossime pagine si indagheranno se gli assunti del capitalismo possono essere effettivamente smentiti e se l'alternativa proposta da Felber possa essere una soluzione innovativa e praticabile nella nostra società.

## 2.2 *Homo oeconomicus*

Il primo punto che andrò ad analizzare sarà il concetto di homo oeconomicus, ovvero di un uomo che, attraverso la sua illimitata razionalità, riesce a discernere le scelte migliori da quelle meno vantaggiose, permettendogli così di compiere una perfetta analisi dei costi e benefici e di agire sempre razionalmente.



Sono molti gli autori che hanno citato l'impossibilità di un individuo perfettamente razionale. Il primo che andrò a citare è Herbert Simon (1997), il quale sostiene che è impossibile prendere decisioni in base alla teoria della razionalità illimitata, poiché solitamente gli individui non hanno la possibilità di entrare in possesso di tutte le informazioni necessarie, sia per ragioni legate ai costi sia per via del tempo a disposizione, inoltre, è pressoché infattibile prendere in considerazione tutte le alternative possibili e valutarne le conseguenze. Questi limiti rendono inverosimile la possibilità di prendere decisioni ottimali visto che la mente umana non ha la capacità di effettuare una razionalizzazione in questo intricato e complesso groviglio di eventualità. Piuttosto che parlare di razionalità assoluta sarebbe più corretto parlare di razionalità limitata. (Catino 2013).

Inoltre molte azioni sono motivate dalle nostre emozioni, come sostenuto da Smith nella "Teoria dei sentimenti morali" (1759), le decisioni e i comportamenti degli esseri umani sono influenzati da una lotta interna continua tra le emozioni, chiamate da Smith "passioni", e la ragione. Le nostre passioni hanno una grande influenza sulla nostra condotta e possono essere determinanti per le nostre scelte.

Jean Tirole (2017), l'economista premio Nobel, elenca una serie di comportamenti che ci distinguono dall'homo oeconomicus, primo fra tutti la procrastinazione.

Il fenomeno della procrastinazione colpisce la maggior parte degli individui, privandoli della lungimiranza necessaria per pensare al futuro. Si ha un eccessivo riguardo nei confronti del presente, rimandando le faccende e non investendo sul futuro. Questo atteggiamento nocivo porta a sperperare i propri guadagni, senza pensare, ad esempio, ad un piano pensionistico adeguato, oppure a continuare a fumare quando in realtà si vorrebbe smettere. Questo accade perché, anche se gli individui sono consapevoli dei danni causati dal fumo, ci sono dei vantaggi immediati che dipendono da un punto di vista emozionale.

Questo effetto è conosciuto come "svalutazione degli effetti differiti", ovvero più qualcosa è lontano nel tempo, tanto più bassa sarà la sua valutazione e la sua influenza sul nostro comportamento. (Rumiati 2013)

Il godere di qualcosa nell'immediato offusca la nostra capacità di prendere decisioni che potrebbero renderci ancora più felici nel futuro; sostanzialmente non riusciamo a sacrificare il breve termine a favore del lungo termine. Proprio come rappresentato nella teoria delle emozioni di Smith, l'uomo lotta costantemente tra seguire le proprie passioni nel presente e la pianificazione di un piano migliore per il futuro. Questa svalutazione degli effetti negativi a lungo termine la stiamo attualmente pagando a causa dei danni provocati dal cambiamento climatico. Gli effetti dell'inquinamento divengono sempre più pesanti e dannosi per la vita

dell'uomo e del pianeta, ma effettivamente nessuno di questi allarmi ha ancora destato una preoccupazione tale da agire radicalmente sui nostri stili di vita e di produzione. Evidentemente siamo tuttora sotto l'attraente e comodo influsso della procrastinazione.

Infine un altro aspetto importante, evidenziato da Tirole, è la nostra empatia, difatti non tutte le nostre azioni sono finalizzate al nostro benessere individuale, anzi, molti gesti sono motivati da affetto o da puro e semplice altruismo verso il prossimo.

L'empatia ci permette di immedesimarci nei panni dell'altro ed è uno stato d'animo che non viene attivato in vista di un tornaconto personale, è un'emozione sincera che appartiene alla dimensione sociale dell'essere umano.

### *2.3 Concorrenza vs Collaborazione*

Un altro aspetto dell'economia neoclassica e del capitalismo è la concorrenza, ritenuta come l'unica forma di relazione all'interno del mercato. Felber (2012) si domanda se la competizione sia davvero il miglior metodo che esiste e se essa sia davvero l'unico modo per stimolare e motivare gli attori nel mercato economico. In realtà diversi studi concordano che la concorrenza non è la metodologia più efficiente che conosciamo. In realtà quella più efficace è la cooperazione. Secondo le parole di Felber: "la cooperazione motiva attraverso relazioni soddisfacenti, reciproca approvazione, riconoscenza, obiettivi comuni e il loro raggiungimento. [...] La concorrenza invece è il raggiungimento di obiettivi che si escludono a vicenda". (Felber 2012, p.9)

Si tratta dunque della situazione win to win messa a confronto con la win to lose, dove in quest'ultima il successo di individuo può essere possibile solamente con la sconfitta dell'altro. Non significa che la competizione non ha alcun potere motivante, ma sicuramente lo fa più debolmente. Con la cooperazione risulta evidente che entrambi gli attori possono trarne beneficio tramite la loro collaborazione, a differenza della concorrenza che si alimenta con la paura della sconfitta e della perdita poiché, soprattutto nel caso di risorse limitate, tutti hanno il timore di essere vinti. Chiaramente se da un lato soggioga la paura e l'ansia, dall'altro irrompe il desiderio di vittoria e il bisogno di sentirsi migliore dei propri "avversari", questo è l'unico elemento motivante.

Felber analizza l'assunto dal punto di vista psicologico e considera che si tratta di una motivazione problematica poiché non dovremmo agire con l'intento di essere migliori degli altri, bensì agire perché sentiamo che sia utile e fruttuoso farlo. È più sano trarre la propria autostima con la realizzazione personale e l'unico modo per farlo è affidarsi al metodo della cooperazione e alla motivazione intrinseca. Quest'ultima coinvolge gli individui che si

impegnano in un'attività con l'obiettivo di soddisfare un interesse personale da cui traggono gratificazione e appagamento.

È importante capire le potenzialità che offre la collaborazione e l'impatto della spinta motivazionale basata su attività gratificanti di cui andiamo fieri. Sono leve molto efficaci che supererebbero e migliorerebbero i punti critici della concorrenza, inoltre incrementerebbero il senso di solidarietà tra gli individui.

Attraverso la competizione si possono formare avversari pronti a tutto pur di vincere e guadagnare, ma incapaci di relazionarsi con gli altri e soprattutto si formerebbero individui irresponsabili a cui manca una visione di insieme. L'EBC è contraria ai principi della concorrenza, intervenendo a favore della collaborazione come unica via per avere un mercato efficiente in grado di giovare all'intera società. La motivazione intrinseca è fondamentale poiché fornisce un'energia molto forte, capace di attivare e di appassionare gli uomini. Il denaro non è l'unica spinta motivante e nemmeno quella più efficace, la vera spinta motivazionale nasce dal compimento di attività che ci fanno stare bene e da cui otteniamo soddisfazione personale. La cooperazione legata alla spinta motivazionale sono elementi che, se incanalati nella giusta direzione, potrebbero portare grandi miglioramenti, sia nella vita del singolo individuo, sia nella comunità.

#### *2.4 L'avarizia non appaga*

Ora tratterò l'ultimo baluardo della filosofia capitalista, ovvero la ricerca continua della massimizzazione del profitto.

L'economia neoclassica sembra formare giovani individui attraverso assunti che promuovono una sorta di egoismo latente. Dare così tanto adito agli indici finanziari e al proprio profitto, incuranti degli effetti collaterali dei propri guadagni, pare essere il punto celato dell'economia attuale.

Nell'EBC il profitto non è il traguardo finale, bensì il mezzo attraverso il quale si raggiunge il benessere per l'intera comunità.

In macroeconomia si insegna che il prodotto interno lordo è l'indicatore del successo per eccellenza, mentre in microeconomia si valuta il profitto della singola impresa, ovvero il bilancio economico. Nel caso del PIL, ci sono tanti elementi importanti che non sono presi in considerazione all'interno del calcolo. Innanzitutto, il PIL misura il volume della produzione realizzato in un preciso sistema economico, in un certo periodo temporale. Il problema è che nel calcolo del PIL non sono considerati diversi elementi come la qualità dell'aria e dell'acqua

o lo sfruttamento di risorse naturali limitate, inoltre la disegualianza nel livello di reddito è aumentata, ma il PIL non tiene conto nemmeno della distribuzione di produzione.

Sia il PIL che il bilancio economico sono indicatori monetari dei valori di scambio, il che implica la loro incapacità nel comunicare la disponibilità dei valori d'uso dei beni e servizi che non sono commercializzati nei mercati. Essi sono indispensabili per l'uomo poiché soddisfano i bisogni umani fondamentali, mentre i valori di scambio non ci saziano, né ci scaldano o ci danno riparo e tanto meno ci garantiscono gli affetti o l'aiuto in situazioni di emergenza. Per queste cose necessitiamo di una casa, di cibo e di intrecciare rapporti con le altre persone. Nell'EBC le misurazioni monetarie basate sui valori di scambio sono sostituite con la misurazione dei valori d'uso utilizzando indicatori maggiormente espressivi e non monetari. (Felber 2012) Gli indici finanziari passano così in secondo piano, privilegiando i valori d'uso. Nel capitalismo è ovviamente essenziale che i profitti crescano continuamente, mentre l'EBC predilige che lo scopo finale sia il benessere della comunità e il profitto deve essere il mezzo per raggiungerlo. Il PIL non ci può informare se un paese si trova in guerra o se è sotto dittatura, né possiamo sapere se la ricchezza è ben distribuita tra tutti o se c'è un'ampia fascia della popolazione che soffre per fame e povertà, oppure non possiamo sapere se le donne vengono discriminate o se godono degli stessi diritti dell'uomo. Insomma, l'aumento del PIL non ci fornisce nessuna di queste informazioni e questo perché la sua crescita non ci garantisce anche l'aumento di qualsiasi valore d'uso.

Nel movimento EBC il PIL verrebbe rimpiazzato col "Prodotto del Bene Comune"; utilizzo il condizionale perché si tratta di un disegno tuttora in fase di progettazione.

Pertanto il PIL non ci fornisce informazioni su quanto sia sostenibile la nostra economia dato che si limita a misurare solo le transazioni finanziarie. La nuova metrica proposta da EBC è fondamentale per considerare ciò che può danneggiare o incrementare il benessere degli individui e la sostenibilità ecologica. Dato che ogni realtà sociale merita di essere misurata secondo parametri diversi, i criteri per definire il Prodotto del Bene Comune dovrebbero essere sviluppati singolarmente e in base al contesto sociale preso in esame.

Per quanto riguarda il bilancio economico, esso viene sostituito col Bilancio del Bene Comune, di cui parleremo in maniera più approfondita nel prossimo capitolo.

È facile trovare capri espiatori e più complicato risalire alla radice del problema; in questo caso il problema è che viviamo accettando e contribuendo al grande meccanismo del capitalismo e la motivazione si trova nella nostra istruzione. È risaputa l'importanza della formazione degli individui, se ne parlava già ai tempi di Aristotele, il quale sosteneva che il buon cittadino era

colui che possedeva nobili virtù, ma queste virtù sono insegnate e tramandate all'interno della comunità.

Felber (2021) ci mostra che i corsi di economia hanno una grande influenza sugli studenti poiché implicitamente rendono accettabili valori come l'avarizia e l'egoismo. Ci sono molte facoltà di economia che non ritengono necessario inserire l'etica tra i corsi obbligatori e sono pochi gli studenti che vi partecipano. Inoltre egli si chiede se l'economia sia compatibile con i valori fondamentali della società, quali la dignità umana, la solidarietà o la giustizia.

Felber prosegue affermando che nella storia c'è stato un momento che segnò la scissione tra economia ed etica, più precisamente nella seconda metà del XIX, vestendo a quel punto i panni di una scienza meramente quantitativa e valutativa. Riportando le parole di Claus Dierksmeier:

*Il paradigma meccanicistico intrappola la mente in un circolo vizioso: dopo aver definito, in primo luogo, l'economia come una scienza puramente quantitativa, i suoi sostenitori bandiscono, in secondo luogo, tutti i valori qualitativi (a causa della loro natura non quantificabile) del loro tempo di ricerca, e argomentano, in terzo luogo, che la dimensione controfattuale dei valori li rende inaccessibili al controllo scientifico. E così concludono, in quarto luogo, che sarebbe illegittimo che la loro scienza si impegnasse a rivedere e criticare le singole decisioni di valore ('obiettivi'), il che, in quinto luogo, contribuisce a giustificare l'orientamento attuale della ricerca economica esclusivamente sulla massimizzazione del profitto (attraverso i 'mezzi'), cosa che a sua volta, in sesto luogo, è in grado di giustificare il predominio in economia di categorie quantitative su quelle qualitative. (citato in Felber 2021 p189)*

Dunque, secondo queste parole, la separazione dall'etica è stata un processo molto consapevole e da molti anni è sempre stato accettato e normalizzato all'interno della società, in primis a livello accademico, dove viene insegnato e divulgato. L'EBC intende l'etica un elemento imprescindibile di ogni studio economico, solo così si può diffondere la consapevolezza delle proprie azioni ed evitare che la massimizzazione del proprio profitto sia il fine da ricercare a tutti i costi, dato che talvolta il prezzo è troppo alto per giustificare l'egoismo.

## *2.5 Crepe nel sistema*

I problemi sorgono nel momento in cui si tende a normalizzare e a giustificare qualcosa di deviato e, a proposito di devianza, come è possibile che l'attuale sistema economico, nonostante la sua indiscussa stabilità, abbia vissuto periodi crisi?

La crisi in questione risale al 2008, il più grande disastro economico dall'inizio del nuovo millennio, partita dagli USA ma talmente devastante da colpire il mondo intero.

Prima di approfondire il tema della crisi economica mi sembra doveroso delineare brevemente alcuni aspetti del modello economico. Con modello economico si intendono dei frame utilizzati per interpretare e prevedere la realtà. Essi fungono da chiave di lettura e quelli che sono attualmente più utilizzati sono i modelli DSGE (modelli dinamici stocastici di equilibrio generale). Questo modello viene utilizzato sia dalla Banca Centrale Europea, dalla Commissione Europea e sia dal Fondo monetario internazionale (FMI). È implicito che, se i modelli servono per anticipare gli eventi futuri, in fase di analisi, siano presi in considerazione quegli elementi che sono indispensabili al fine della previsione.

Nonostante tale assunto, i convenzionali modelli DSGE hanno trascurato il sistema finanziario e questa omissione è costata lo scoppio della crisi del 2008, dato che è stata proprio questa area economica ad essere colpita (Felber 2021).

Secondo molti la crisi finanziaria è stata una sorpresa prevedibile poiché ci sono stati diversi campanelli di allarme che avrebbero potuto anticiparla. Non mi dilungherò spiegando nel dettaglio tutte le informazioni che erano necessarie per anticipare gli eventi e le loro conseguenze, basterà elencare le sviste principali.

Innanzitutto la regolamentazione finanziaria e l'attività di supervisione da parte delle società di revisione è stata fallimentare, rivelandosi devastante per la stabilità dei mercati finanziari della nazione. Il crollo del governo societario e una serie di prestiti eccessivi, investimenti rischiosi e assenza di trasparenza sono stati alcuni dei moventi di questa crisi. Il governo non era preparato per gestire una crisi di tale portata e, ultimo, ma non per questo di poco conto, ci fu un crollo sistemico nel campo dell'etica e della responsabilità. Sicuramente l'eccessiva fiducia nei mercati e nelle nuove tecniche finanziarie è stata una causa fondamentale per lo scoppio della crisi. La fiducia è stata gonfiata da elevati premi finanziari per i manager e per i responsabili del controllo e della regolamentazione e il sistema politico fece pressione alle banche in modo da favorire l'accesso al credito ipotecario anche alle persone a medio e basso reddito, facendo distorcere il settore dei prestiti e incoraggiando la bolla immobiliare. (Catino 2013)

I segnali di allarme erano presenti e il crollo è dovuto sicuramente all'incapacità della leadership organizzativa di affrontare tali eventi e agli atteggiamenti egoistici degli individui. Ma, ancor più determinante, è stata l'eccessiva fiducia da parte di molti economisti, i quali erano convinti che i mercati fossero efficienti, che tutti i soggetti coinvolti fossero razionali e che i prezzi fossero giustificati dalle dinamiche economiche. (Catino 2013)

Felber (2021) ricalca sostenendo che l'economia non è una scienza sistemica olistica e che le visioni condivise sono solo frutto di modelli teorici che dovrebbero interpretare la realtà.

Egli afferma che i modelli hanno contribuito a celare la crisi perché non sono in grado di cogliere il quadro generale della situazione. Ci sono stati economisti che non condividevano questa cieca fiducia e sicurezza nel sistema e che riuscirono effettivamente ad anticipare la crisi del 2008 attraverso modelli complessi, l'osservazione oggettiva della realtà e revisionando la storia, poiché, di fatto, la storia è molto utile per evitare di commettere gli stessi errori.

Dunque fare affidamento esclusivamente a modelli preimpostati non è la giusta manovra di azione poiché non comprendono tutte le complessità e gli elementi del contesto posto sotto analisi. È come indossare un paraocchi che ti inchioda la visuale solo su alcuni elementi, soprattutto positivi, ma non su tutte le altre variabili che potrebbero collassare da un momento all'altro. Finché ci si focalizza solo su una parte poco rappresentativa della realtà, i modelli non possono essere migliorati. Eppure questi modelli sono il baluardo dell'economia neoclassica e sono ritenuti ineccepibili.

Inoltre, nel capitalismo le crisi economiche non sono eventi così rari come si potrebbe pensare e la storia ce lo dimostra. Un esempio attuale di conseguenza non prevista è sicuramente il cambiamento climatico e lo sfoltoimento della biodiversità. Le azioni economiche non hanno previsto una ripercussione così importante da essere decisiva sul futuro della nostra sopravvivenza. I limiti del nostro pianeta dovrebbero essere il fulcro di ogni nostra azione e non dovrebbero essere considerati il male minore a fronte di guadagno e profitto.

Anche in questo caso non si può trascurare il fatto che questa incrollabile fede nei confronti dei modelli sia da attribuire sempre al tipo di istruzione ricevuta. I modelli economici sono insegnati in ogni corso di economia e sono fatti passare come la panacea per ogni crepa che avviene nel mercato.

Aslanbeigui e Naples affermano che: “se vogliamo formare gli studenti come tecnici, dobbiamo far loro memorizzare dei modelli meccanici; ma se vogliamo che imparino a ragionare da economisti, dobbiamo insegnare loro dei modi di pensare alternativi”. (citato da Felber 2021 p.74)

In conclusione, è importante non fidarsi ciecamente dei modelli preimpostati ed è necessario adottare una visione più ampia al fine di individuare delle strategie adeguate per risolvere la situazione e soprattutto è fondamentale non sottovalutare i segnali di allarme poiché ciò che sembra funzionare nel presente potrebbe trasformarsi in sciagura nel futuro e il bene comune non deve essere sottovalutato per un effimero aumento dei profitti.

## 2.6 Mercato

Nel mercato ci sono due regole fondamentali che devono essere rispettate: la prima impedisce che il potere venga concentrato nelle mani di uno o di pochi attori economici, grazie alle applicazioni delle leggi antitrust, mentre l'altra direttiva impedisce che gli scambi economici siano perpetrati mediante frode o inganno.

Prima di chiarire il perché dell'inefficienza del mercato è necessario accennare brevemente alla sua struttura e alle sue regole. Come scrive Stefano Zamagni nel suo libro "Mercato" (2014), ci sono delle condizioni che definiscono la concorrenza perfetta, ovvero, come prima cosa, tutti i partecipanti devono possedere le informazioni complete sui dati di mercato.

Secondo, i beni oggetto di transazione devono essere esclusivamente privati e dunque né pubblici né comuni; dove i beni pubblici comprendono i beni non escludibili e non rivali nel consumo, mentre i beni comuni non sono escludibili, ma rivali nel consumo, come lo è l'ambiente naturale. La terza condizione riguarda le esternalità negative prodotte da una transazione tra due parti, le quali non possono ricadere in capo a terze parti. Quarta, nessuno ha il diritto di annoverarsi di un potere di mercato che possa influenzare la determinazione dei prezzi come i monopoli o gli oligopoli. Infine, devono esistere mercati per tutti i beni e i servizi esistenti. In caso di trascuratezza di una di queste condizioni chiaramente non ci troviamo in condizione di concorrenza perfetta.

Per correggere e risolvere le controversie all'interno del mercato ci vuole l'intervento di un ente esterno e solitamente questo compito ricade tra le responsabilità dello Stato (dicotomia Stato-mercato). Questo significa che il mercato non è in grado di autoregolarsi autonomamente, ma necessita di un aiuto per raggiungere il grado di efficienza richiesta.

Esistono dunque delle norme che impediscono al singolo di andare contro l'utilità sociale, ad esempio, nella Costituzione italiana troviamo l'articolo 41, che promuove e sostiene l'idea di economia al servizio del bene comune:

*L'iniziativa economica privata è libera.*

*Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana.*

*La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali e ambientali.*

Il mercato per funzionare ha bisogno dell'intervento dello Stato poiché responsabilizza gli attori economici e cerca di portare avanti ideali di solidarietà. Sostanzialmente esso predispone le regole del gioco che gli individui sono obbligati a rispettare se vogliono perseguire i propri interessi.



Zamagni prosegue indicando alcuni limiti del mercato come l'asimmetria tra venditore e compratore oppure l'evidente iniquità distributiva tra coloro che hanno concorso alla produzione del reddito. A proposito dell'ultimo punto, in società democratiche dovrebbe essere garantito un salario minimo in modo da assicurare la transitabilità del sistema di mercato, questo perché è risaputo che le economie con un'elevata disuguaglianza nei redditi sono quelle che crescono a tassi inferiori a differenza di quelle con una distribuzione più equa. Il salario minimo è importante anche per evitare il sorgere di disordini sociali.

Si ritiene che la retribuzione sia effetto dei meccanismi di mercato poiché se il mercato necessita di un certo tipo di competenze, allora i soggetti preparati potrebbero ottenere una retribuzione maggiore, rispetto a figure professionali meno ricercate. Gli economisti sostengono che, al di sotto di certi livelli, le retribuzioni scendono raramente anche perché ci sono livelli al di sotto dei quali al lavoratore non conviene nemmeno più lavorare. (R. Del Punta 2020)

Ad esempio, in Italia l'istituzione del reddito di cittadinanza potrebbe avere effetti anche sull'andamento delle retribuzioni minime poiché nel momento in cui un impiegato prende meno o comunque non prende significativamente di più rispetto a quello che percepirebbe attraverso il reddito di cittadinanza (dunque senza lavorare), potrebbe essere un disincentivo per la sua partecipazione al mercato del lavoro. Dall'altro lato però potrebbe costituire un elemento che impedisce, oltre un certo limite, la discesa delle retribuzioni secondo i meccanismi di mercato. Nel nostro ordinamento non opera un meccanismo di mercato puro perché c'è un principio costituzionale, come indica l'articolo 36 primo comma: "Il lavoratore ha diritto ad una retribuzione proporzionata alla quantità e alla qualità del suo lavoro e in ogni caso sufficiente ad assicurare a sé e alla famiglia un'esistenza libera e dignitosa".

Quindi la Costituzione non ci dice come si determina questa retribuzione, ma si limita a stabilire un principio doppio: da un lato di proporzione della retribuzione alla qualità e quantità del lavoro (legato al valore di mercato di quel tipo di prestazione), ma dall'altra parte la retribuzione ha anche una funzione sociale di assicurare al lavoratore e alla sua famiglia un'esistenza libera e dignitosa. Quindi la retribuzione può oscillare in base agli andamenti di mercato, ma la Costituzione ricorda che non può scendere al di sotto di un livello sufficiente ad assicurare un'esistenza libera e dignitosa per i lavoratori e le loro famiglie. La giurisprudenza considera sufficiente la retribuzione che corrisponde almeno ai minimi previsti dal contratto collettivo del settore dell'attività dell'impresa e, logicamente, i giudici considerano solo i contratti collettivi più affidabili, ossia quelli stipulati dai sindacati comparativamente più rappresentativi. (R. Del Punta 2020)

Complice dei mutamenti dei meccanismi di mercato sono anche le oscillazioni dei prezzi i quali causano un cambiamento nella distribuzione dei redditi. Zamagni (2014) riporta l'esempio dei prezzi dei cereali alla borsa di Chicago i quali, a seguito di un aumento improvviso, causarono problemi alle popolazioni povere poiché quel tipo di alimento era alla base della loro dieta. Di conseguenza esse assistettero impotenti all'abbassamento dei loro standard di vita. Questo esempio ricorda ciò che successe ad inizio autunno 2021, quando aumentò il prezzo del petrolio, causando non pochi problemi alla popolazione.

Secondo Zamagni (2014), il meccanismo generatore delle disuguaglianze all'interno della società sono le oscillazioni dei prezzi, poiché ogni qual volta si registra un mutamento dei prezzi, si registra anche un cambiamento nella distribuzione dei redditi. Il motivo per cui non si cerca di arginare questo problema, è dovuto al fatto che le esternalità pecuniarie sono il cuore dei meccanismi concorrenziali di mercato, dato che si deve intervenire correggendo la propria strategia economica. Il punto centrale è che queste esternalità influenzano il benessere di alcuni, tramite una semplice variazione di prezzo. Pertanto non è etico separare il mercato da altri aspetti della società, poiché si tratta di un settore che potrebbe essere molto proficuo per il bene collettivo.

Felber (2012) sostiene che la disuguaglianza nei redditi non è utile per incrementare la produttività o la responsabilità, anzi, incoraggia la crescita dell'avidità e il senso di inferiorità di chi percepisce la metà di un suo collega. La disparità economica, se portata oltre un certo punto, rischia di danneggiare la società. L'EBC ritiene che una convenzione democratica sull'economia debba impostare dei limiti nella disuguaglianza dei redditi. Coloro che puntano all'ambizione non sono costretti a guadagnare meno rispetto al loro impegno, ma come aumenta il loro salario sarebbe corretto se aumentassero anche i salari minimi. Inoltre, come afferma la costituzione italiana, il salario deve garantire una vita dignitosa.

Inoltre, Jean Tirole (2017) elenca alcune carenze del mercato. Per prima cosa, lo scambio può coinvolgere terze parti che non sono consenzienti, come nel caso degli scarti industriali. Un'impresa può inquinare l'ambiente sia durante la fase di lavorazione del prodotto, sia al suo termine nel momento in cui deve smaltire i materiali di scarto. La comunità, arricchita da nuovi prodotti, si ritrova però in un ambiente insalubre che peggiora con il passare degli anni. Inoltre è possibile che l'acquirente sia vittima della propria impulsività e il consumismo punta proprio su questa debolezza umana. Quotidianamente siamo sottoposti a tantissime tentazioni, ma molte sono solo specchi per allodole e non sempre ci si riesce a sottrarre dall'impetuosità e dall'emotività del momento d'acquisto. Questo rientra nell'incapacità di proiettarsi nel futuro e di compiere azioni logiche poiché il benessere immediato è un richiamo talmente forte di cui

è difficile privarsi. Infine, un altro punto a sfavore implica che la messa in opera di uno scambio può superare la capacità di un individuo; questo avviene specialmente nel caso di una compagnia di assicurazioni. Nel momento in cui sottoscrivete una polizza assicurativa non avete sempre la certezza di poter ricevere il vostro rimborso in caso di furto o incidente e questo perché vi è il pericolo che la vostra compagnia di assicurazione abbia fatto fallimento, lasciandovi in una condizione di deficit finanziario.

Tornando brevemente al discorso sugli scarti, sono numerosi i problemi legati alla produzione eccessiva, come la complessa gestione dello smaltimento dei rifiuti. Attualmente, in mezzo agli oceani, sono presenti le cosiddette “Isole di plastica” (ce ne sono ben cinque), ossia distese di rifiuti galleggianti composte da rifiuti di vario genere, ma specialmente da plastica e frammenti microscopici di plastica. Questi micro frammenti sono presenti sia sulla superficie che sul fondo del mare e inevitabilmente finiscono per essere mangiati da numerosi pesci e, di conseguenza, parte della nostra alimentazione.

Il termine “Isola di Plastica” potrebbe essere fuorviante poiché più che di isole si tratta di aggregati di plastica formatosi per via dei vortici delle correnti i quali, con i loro moti, raccolgono rifiuti di varie dimensioni provenienti dagli scarichi lungo le coste, dai fiumi o dai maremoti. Attraverso le correnti oceaniche, vengono raccolti e incanalati verso una precisa regione dell’oceano. Queste correnti hanno un andamento circolare che creano dei vortici semi-permanenti di giganteschi agglomerati di plastica in continua crescita. (Ferrari 2021)

Si tratta di un gravissimo problema poiché la plastica necessita di diversi anni prima di decomporsi e, soprattutto, causa non pochi disagi alla fauna locale. Basti pensare alle povere tartarughe marine, la cui alimentazione è costituita essenzialmente dalle meduse, animali planctonici facilmente scambiabili con sacchetti di plastica galleggianti. Le tartarughe, scambiando queste buste per meduse vaganti, ingoiano ingenti quantità di plastica che ovviamente risultano fatali a causa dell’ostruzione dell’apparato digestivo. ([lampedusaturtlerescue.org](http://lampedusaturtlerescue.org))

Pertanto è essenziale e di vitale importanza produrre profitto rispettando le persone, l’ambiente e la comunità in cui siamo inseriti.

Riassumendo, abbiamo un mercato economico che senza l’intervento dello Stato soffre di molte lacune, per questa ragione ha bisogno di essere tutelato e controllato. L’EBC ritiene che debba essere ridimensionato più a fondo poiché non è più sufficiente che lo Stato o le autorità vigilanti intervengano per sopperire alle esternalità negative che il mercato si lascia alle spalle, bisogna adoperarsi anche per colpire la morale e la sensibilità delle persone. Come accennato precedentemente, l’istruzione è ciò che forma futuri cittadini e futuri economisti; finché

l'economia sarà insegnata come disciplina sconnessa dall'etica, difficilmente il meccanismo di mercato verrà messo in discussione. Inoltre, i mercati hanno bisogno della fiducia per poter funzionare, proprio come sosteneva Genovesi. Senza fiducia non si può attuare una corretta cooperazione, che è la base su cui si dovrebbero creare i mercati.

Nel prossimo capitolo analizzerò in maniera dettagliata il Bilancio del Bene Comune, mettendo in luce le sue potenzialità e l'impatto delle variabili prese in esame dalla matrice. Inoltre, per dimostrare l'attuabilità e concretezza di tale movimento, arricchirò l'analisi con diversi esempi. In questo modo confermerò che il movimento EBC può essere inserito in qualsiasi polo gestionale poiché il bene comune può essere generato e diffuso da qualsiasi settore della nostra società.

## Capitolo II

### **Il Bene Comune nelle aziende**

Nel precedente capitolo, abbiamo affrontato l'evoluzione del concetto di bene comune e abbiamo confrontato i concetti cardine del movimento EBC con l'attuale modello economico di stampo capitalista. Partendo da Aristotele, abbiamo visto che la collaborazione e il benessere della collettività erano il fulcro della civiltà ellenica; fino a giungere allo sviluppo dell'economia civile, indispensabile fonte di ispirazione per la nascita del modello economico del Bene Comune. A seguire, abbiamo messo in risalto le carenze del mercato, dimostrando che diversi principi dell'EBC avrebbero il potere di ristabilire le vere priorità per la prosperità di ogni società. Il mercato ha diverse problematiche, pertanto necessita dell'intervento dello stato per essere regolamentato e per tutelare gli interessi dei partecipanti e di tutti i consumatori. L'EBC non condivide molti aspetti dell'economia attuale poiché non considera il profitto come il fine ultimo. Oggigiorno l'arricchimento personale ha un peso talmente elevato da ridurre al secondo posto tutti i benefici prodotti dalle azioni economiche, quali il progresso, l'innovazione e il miglioramento della vita e della salute delle persone. Il profitto è, in definitiva, lo scopo finale, sminuendo l'impatto che le nostre azioni hanno sull'ambiente e sulla società. Il movimento EBC, come è stato più volte sottolineato, considera il profitto come il mero mezzo attraverso cui raggiungere il bene di tutti e rimarca l'importanza di valori come la fiducia, fondamentale per la costruzione di mercati cooperativi, l'etica, poiché bisogna valutare gli impatti delle nostre azioni, e il rispetto, sia per il bene del pianeta che per tutti gli esseri viventi. Il Bilancio economico del Bene Comune è lo strumento di cui si avvale l'EBC per verificare che siano rispettati i cinque valori cardine del movimento e può essere utilizzato sia da privati, ovvero le aziende, che dagli enti pubblici, ossia i comuni. È possibile effettuare il bilancio anche per le scuole e le famiglie. In questo elaborato ci concentreremo ad analizzare il bilancio per aziende e comuni, in particolare, in questo capitolo, approfondiremo ed esamineremo nel dettaglio la struttura della matrice del bilancio per aziende.

Innanzitutto è importante precisare che questa tipologia di bilancio non condivide nessun elemento con il bilancio di stampo economico poiché non si tratta di un'analisi finanziaria, ma di una valutazione della qualità di applicazione dei cinque valori fondamentali. Questi valori devono essere esaminati all'interno della relazione di un soggetto con tutti i suoi gruppi di stakeholder. Se dall'analisi risulta che i valori sono applicati e considerati correttamente allora è garantito il rispetto dell'essere umano e dell'ecosistema. (Felber 2012)

## *1.2 Il concetto di Valore Condiviso*

Nel primo capitolo vengono esposti i problemi legati al capitalismo, complice di causare danni sociali, ambientali ed economici. Queste discrepanze vengono risolte dai governi, i quali adottano misure di tutela per la società e per il mercato stesso. Le suddette misure non sono più sufficienti e le aziende devono impegnarsi per avvicinare il business alle questioni sociali e ambientali. Si tratta di una consapevolezza ancora troppo poca diffusa poiché molte imprese continuano a considerare i problemi sociali come azione aggiuntiva e non come parte integrante della strategia. La soluzione risiede nel principio del valore condiviso, che può essere definito come “politiche e pratiche operative che migliorano la competitività di un'azienda e contemporaneamente promuovono il miglioramento delle condizioni economiche e sociali nelle comunità in cui opera”. (Porter e Kramer 2011, p. 72)

L'obiettivo delle imprese andrebbe dunque ridefinito in un'ottica di creazione del valore e non focalizzato esclusivamente sul profitto. Questa nuova prospettiva porterebbe una grande ondata di innovazione e darebbe una scossa al sistema economico.

*Gli economisti, del resto, hanno legittimato l'idea che per fornire dei benefici alla società, le aziende debbano limitare il proprio successo economico. Nel pensiero neoclassico, un'esigenza di progresso sociale – come la sicurezza sul lavoro o l'assunzione di disabili – impone un vincolo all'azienda. Aggiungere un vincolo a un'azienda che sta già massimizzando i profitti, dice la teoria, finisce inevitabilmente con l'aumentare i costi e ridurre quei profitti (Porter e Kramer 2011, p. 70)*

Tuttora le azioni che portano beneficio alla società, ma esenti da scopi lucrativi, sono considerate come “limitazioni” che causano perdite all'impresa; il tutto è percepito come delle imposizioni poiché non sono azioni strategiche per aumentare il guadagno. Solo nel momento in cui le imprese avranno interiorizzato l'importanza del valore condiviso e saranno focalizzate su di esso, non solo come elemento accessorio, ma come parte integrante della propria strategia, allora potranno avvenire grandi innovazioni. Attualmente le questioni sociali e ambientali sono delegate ai governi o alle ONG, anche se le imprese stesse potrebbero contribuire in maniera significativa.

Consideriamo ad esempio i programmi di Corporate Social Responsibility (CSR) secondo cui l'impresa non ha solo obblighi economici e giuridici, ma ha anche responsabilità sociali e ambientali. Tali programmi sono stati promossi da istituzioni pubbliche come l'Onu, l'International Labour Organization e l'Unione Europea. L'Ocse emanò le “Guidelines for Multinational Enterprises” le quali comprendono “tutte le principali aree dell'etica degli affari

e si rivolgono alle imprese multinazionali che operano nei 48 paesi aderenti”. (Costa e Gianecchini 2019, p.517)

Queste linee guida presentano una serie di azioni volontarie in diversi ambiti, come nei rapporti di lavoro, per l’ambiente, la trasparenza informativa o nei confronti dei diritti umani. Nonostante si tratti di una procedura facoltativa, gli Stati firmatari hanno istituito un organismo al quale segnalare delle eventuali violazioni. Pertanto, a seguito di queste e altre pressioni istituzionali, verso la fine degli anni Novanta dello scorso secolo, sono aumentate le imprese attive nei progetti di sostenibilità sociale e ambientale. Inoltre, essere attenti alle problematiche sociali ed ambientali contribuisce a migliorare l’immagine e la reputazione aziendale, dato che gli stessi consumatori sono diventati più sensibili nei confronti di suddette tematiche. Milton Friedman (1970) criticò aspramente il concetto della responsabilità di impresa poiché a suo parere l’impresa è un ente che deve rimanere estraneo ai problemi della società e non deve affannarsi per risolverli attraverso il suo operato. Questa prospettiva è stata perfettamente inglobata dal sistema manageriale negli ultimi due decenni, il quale si è focalizzato sulla massimizzazione delle vendite, premiando la velocità piuttosto che la qualità e ricercando modi per ridurre le spese aziendali, tramite la riduzione del personale o delocalizzando la produzione in paesi in cui la manodopera avesse costi più bassi. I risultati che ne sono scaturiti, oltre a fallimenti organizzativi, sono stati la standardizzazione e la scarsa e lenta innovazione, inoltre, in un sistema di questo tipo, le comunità non percepiscono alcun tipo di beneficio, nonostante la crescita dei profitti. Si ha quasi la sensazione che tali guadagni vengano ottenuti a spese della comunità, a maggior ragione nell’attuale fase di ripresa economica,

*in cui l’incremento degli utili non ha minimamente compensato l’elevata disoccupazione, i problemi delle imprese locali e le forti pressioni che gravano sui servizi alla collettività. Non è sempre stato così. Un tempo, le aziende “eccellenti” assumevano una vasta gamma di ruoli per soddisfare i bisogni dei dipendenti, delle comunità e delle imprese di supporto. (Porter e Kramer 2011, p. 72)*

Ora il contesto è molto diverso, complice il progressivo passaggio dei modelli di impresa dal “make” al “buy”. L’impresa fordista standard, fedele al modello del “make” tendeva a svolgere la maggior parte delle attività aziendali all’interno, mentre il modello del “buy” riduce drasticamente le attività che l’impresa svolge al suo interno, concentrandosi quasi esclusivamente sulle attività del core business. Dunque vengono comprati sul mercato molti servizi che prima si svolgevano autonomamente. Questo fenomeno, chiamato outsourcing, unito all’offshoring, (trasferimento degli stabilimenti per godere di regimi fiscali e di manodopera più favorevoli) ha causato l’indebolimento della connessione tra le imprese e le

loro comunità, perdendo di conseguenza il contatto con le singole situazioni locali e le opportunità di creazione del valore. Lo scollegamento tra imprese e realtà sociali è sempre più visibile, soprattutto negli ultimi anni segnati dalla pandemia, dove il divario tra ricchi e poveri si è aggravato ulteriormente. La denuncia di questa situazione arriva dal rapporto Oxfam, una confederazione internazionale di organizzazioni no profit che combatte per porre fine alla povertà e all'ingiustizia. Il rapporto segnala anche le ingenti entrate del settore farmaceutico, il quale non è favorevole alla sospensione temporanea dei brevetti per non perdere l'esclusiva sui vaccini e il conseguente profitto, anche se questo potrebbe salvare vite umane nei paesi più poveri. Secondo i dati Oxfam, nei paesi in via di sviluppo muoiono circa il doppio delle persone rispetto ai malati di Covid-19 nei paesi ricchi. (Oxfam briefing paper Italia, 2022).

Il paper, inoltre, dichiara che non solo il nostro sistema economico non si è dimostrato capace di tutelare adeguatamente le persone più vulnerabili durante la pandemia, ma si è prodigato a favorire individui benestanti e agiati. In tutto il mondo le varie politiche stanno sostenendo il potere e le ricchezze di pochi privilegiati a scapito dell'intera popolazione mondiale. Dunque questa forte disuguaglianza non è casuale, bensì la conseguenza di determinate scelte politiche. Il nostro sistema economico ha consentito ai ricchi di beneficiare ampiamente di questa crisi pandemica e un allarme di tale portata dovrebbe attivare un cambiamento in modo da evitare che nel lungo periodo il profilo di queste disparità aumenti spropositatamente. Ritornando al concetto di valore condiviso, esso potrebbe costituire la svolta fondamentale per riconsiderare quali siano le vere priorità verso cui prestare attenzione. Esistono tre diversi procedimenti per approcciarsi: "riconcepire prodotti e mercati, ridefinire la produttività nella catena del valore, e costruire settori aggregati di supporto nelle comunità in cui opera l'azienda". (Porter e Kramer 2011, p. 73)

Se si incrementa il valore in una di queste tre aree si crea la stessa opportunità anche nelle altre. Quello che non si considera è che se si mettesse in relazione il successo delle imprese con il miglioramento sociale, si aprirebbero nuove opportunità per il mercato e si incrementerebbe l'efficienza. In questo modo si reintroduce il tema comunitario e territoriale nel fare business, focalizzandosi sulle connessioni tra progresso sociale e progresso economico. Si ottimizza sempre il profitto, elemento tuttora imprescindibile, ma, al contempo, l'impresa migliora le condizioni dell'ambiente circostante. Nel momento in cui si inizia a cambiare la prospettiva, si cominciano a intraprendere processi nuovi che, mano a mano, diventano sempre più parte di un sistema che per ora li considera solo in parte o, peggio, per nulla. Combattere le disuguaglianze è un processo lungo e tortuoso, ma finché i processi economici rimangono inalterati e focalizzati sul profitto, difficilmente si può pretendere che le imprese decidano di aderire a nuove forme



di gestione. Tutte le aziende dovrebbero analizzare decisioni e opportunità attraverso la lente interpretativa del valore condiviso, ciò darà luogo a nuovi approcci che generano maggiori benefici per la società. Il concetto di Valore Condiviso è in accordo con gli ideali dell'EBC, sostenendo l'importanza di generare benessere per tutta la società tramite il progresso economico. Difatti, avere a cuore il benessere sociale ed ambientale non implica la temuta stagnazione economica, semplicemente si propone di rivalutare le priorità e di unire i vantaggi e le innovazioni economiche a temi riguardanti società e ambiente. Il Valore Condiviso è il punto centrale poiché l'imprenditore è libero di perseguire i propri obiettivi economici, ma nel contempo produce prosperità anche per il bene comune e non solo per sé stesso. Questo è molto importante perché si vuole sottolineare che il bene comune è soprattutto innovazione e non arretratezza economica.

A sostegno dell'efficacia del Valore Condiviso è stata realizzata una ricerca condotta nel 2017 da EY (leader mondiale nei servizi professionali di revisione e organizzazione contabile, assistenza fiscale e legale, transaction e consulenza) e da DNV·GL (Leader per i servizi di classificazione, certificazione, verifica e formazione). La ricerca voleva indagare come agiscono gli strumenti predisposti per guidare le imprese ad assumere condotte più sostenibili. Dopo aver selezionato 13 strumenti di sostenibilità, sulla base dell'analisi bibliografica e dell'esperienza maturata nel settore, è stata valutata la potenzialità di ciascuno di essi nel determinare una certa influenza in quattro aree organizzative. La prima riguarda la Purpose, ovvero lo scopo di un'organizzazione e gli elementi che la contraddistinguono dalle altre; a seguire c'è il Business Model che rappresenta come un'organizzazione produce e distribuisce valore, pertanto include le mosse strategiche per ottenere vantaggio competitivo. La terza area comprende i Processi Primari, ossia le pratiche volte alla soddisfazione del cliente ed infine i Processi di Supporto sono necessari per lo svolgimento dei Processi Primari. Anche se non contribuiscono direttamente alla creazione di valore per il cliente, includono attività come la contabilità o la manutenzione.

I risultati dello studio dimostrano che il Valore Condiviso è lo strumento principale per avviare l'impresa all'integrazione di pratiche sostenibili all'interno del business ed è in grado, più di qualunque altro strumento, di “determinare gli impatti più significativi sulla purpose, sul business model e su tutti i processi dell'organizzazione” ( Seize the change, p. 34)

La ricerca prosegue affermando che

*È interessante notare come, nella maggior parte dei casi, quanto più uno strumento guida l'organizzazione, tanto meno la supporta operativamente nell'integrazione della sostenibilità. Se consideriamo l'impatto, gli strumenti più incisivi per l'integrazione sono lo Shared Value,*

*l'approccio dell'economia circolare, le B-Corp e il reporting integrato. Immediatamente a seguire, troviamo i Sistemi di Gestione, lo SROI, la ISO 26000 e il GRI. (ivi)*

La domanda che sorge ora spontanea è come far avvicinare le imprese al tema della sostenibilità.

### *1.3 Sostenibilità d'impresa e sviluppo sostenibile*

Esistono svariate ragioni che potrebbero spingere un'impresa ad integrare nella propria gestione una politica più sostenibile. Innanzitutto, integrare la sostenibilità influisce sulle decisioni dei consumatori nel momento in cui si trovano a scegliere un'impresa piuttosto che un'altra. Potrebbe costituire l'elemento che accresce il valore di un'organizzazione e ciò che la rende competitiva sul mercato. Il brand viene valutato e percepito in maniera positiva grazie alla sua reputazione, la quale accresce per via delle pratiche sostenibili adottate. La reputazione rappresenta una sorta di garanzia per il consumatore ed è sempre più un aspetto fondamentale per la competitività di un'azienda. Dal punto di vista della gestione delle risorse umane, i vantaggi risiedono nella maggior fidelizzazione dei dipendenti, i quali non solo si sentono affini ai valori aziendali, ma sono anche soddisfatti e appagati del loro lavoro, il che comporterà ad un aumento considerevole della produttività. Nel libro "Risorse umane" (2019) di Costa e Gianecchini sono riportate due motivazioni che potrebbero spingere le imprese a dotarsi di un bilancio non finanziario. Per prima cosa la valutazione della ricchezza prodotta e distribuita, intesa come analisi della produzione e distribuzione del valore aggiunto tra tutti gli stakeholders, sia interni che esterni. Secondo, la valutazione complessiva del contributo quantitativo dell'impresa, integrando i dati del bilancio di esercizio con il calcolo dei costi che l'azienda genera per la società civile e con i benefici indirettamente prodotti.

Costa e Gianecchini (2019) riportano uno studio condotto dalla Harvard Business School nel quale si misura l'impatto delle politiche del CSR sui comportamenti dell'impresa e sulle performances economiche. Il campione coinvolge 180 grandi imprese, divise tra imprese ad alta sostenibilità e imprese a bassa sostenibilità, ovvero quelle tradizionali. L'arco temporale della ricerca va dal 1992 al 2010. Ovviamente le differenze tra queste due tipologie sono abissali: quelle ad alta sostenibilità hanno liberamente scelto di applicare politiche ambientali e sociali già dalla metà degli anni 90 del secolo scorso e la loro logica di azione considera il lungo periodo. Come sappiamo la visione temporale ha un enorme impatto poiché chi assume una visione di breve periodo per poter trarre profitto il più in fretta possibile, rischia di generare una perdita di valore nel lungo periodo, con le conseguenti esternalità negative. Sostanzialmente "succede che, nel lungo periodo, le imprese ad alta sostenibilità registrano una

performance superiore rispetto a quelle tradizionali, sia in termini di mercato azionario che di risultati di bilancio". Dunque propendere per strategie sostenibili non esclude la creazione di ricchezza per l'impresa.

Invece John Campbell (2007) descrive le condizioni economiche ed istituzionali che favoriscono l'adozione da parte di un'impresa degli schemi della corporate social responsibility (CSR). Le condizioni economiche adatte presentano una situazione solida e profittevole senza competitors agguerriti, mentre una situazione incerta, o in crisi, non è adatta per assumersi ulteriori costi. Caso analogo in una condizione di concorrenza perfetta, poiché sarebbe svantaggioso per un'impresa aumentare le proprie spese per politiche di responsabilità sociale. Per quanto riguarda gli aspetti istituzionali, che favorirebbero l'inclusione di tali misure di governance, si suddividono in tre diverse tipologie. Innanzitutto questa propensione aumenta se l'impresa si trova all'interno di regolamentazioni statali forti ed efficienti. Chiaramente nei sistemi fortemente capitalistici ci saranno minori probabilità che un'impresa si rivolga a politiche responsabili. Proseguendo, il secondo aspetto fa riferimento al sostrato economico in cui operano le imprese, poiché se il sistema economico promuove e incoraggia azioni di responsabilità sociale, allora è molto probabile che le imprese decidano di intraprendere suddetti orientamenti. È importante evidenziare che il secondo punto non sarebbe così certo senza la solida influenza statale della prima condizione, infatti un'adeguata regolamentazione statale rende ancora più stabile la struttura economica. L'ultimo punto presentato da Campbell riguarda il potere e l'influenza degli agenti indipendenti dallo Stato e dalle imprese, come i consumatori, i quali possono influire molto sulle scelte aziendali. Dalle considerazioni di Campbell possiamo trarre la conclusione che difficilmente un'impresa intraprenderà azioni responsabili senza adeguati stimoli esterni. La loro propensione al cambiamento non dipende esclusivamente da un cambio di prospettiva interno all'organizzazione, ma deve esserci una spinta esterna che le impegni ad investire tempo e denaro per questioni sociali e ambientali.

Da un lato è il pianeta stesso a presentarci il conto delle nostre azioni obbligandoci a considerare alternative più sostenibili, difatti secondo la fonte ANSA (2019) in Italia ben il 71% afferma di voler acquistare solo prodotti e servizi provenienti da aziende che rispettano i valori in cui crede, mentre quasi un consumatore su due ha deciso di smettere di acquistare se l'azienda agisce contro la propria etica. Ormai sempre più stakeholder si aspettano che le imprese chiariscano le loro azioni in ambito sociale, culturale e ambientale, sia per quanto riguarda i loro fornitori sia sul modo in cui si producono e si distribuiscono i prodotti. Anche le condizioni di lavoro devono essere appropriate e rispettose dei diritti umani.

Come possiamo vedere, i vantaggi a favore della sostenibilità sono molti e le organizzazioni hanno sempre più benefici e attenzioni positive se diventano sostenibili. Non abbiamo ancora raggiunto un livello ottimale tale da ritenersi soddisfatti, anzi, proprio ora bisogna spingere e sensibilizzare affinché l'asticella venga posta sempre un po' più in alto, per noi e per il pianeta. Concludendo, un'impresa sostenibile incorpora la dimensione economica ma anche quella ambientale e sociale. Se si persegue il profitto, distruggendo l'ambiente che ti circonda e compromettendo i bisogni delle generazioni future, allora non sei un'impresa sostenibile. Si tratta di un'impresa sostenibile quando gli obiettivi strategici sono coerenti con il concetto di sviluppo sostenibile, se il modello gestionale è aperto al dialogo e se le relazioni con gli stakeholders sono trasparenti e stabili. Esistono delle imprese che volontariamente rispettano i più alti standard di scopo, responsabilità e trasparenza. Esse sono definite B-corporation e si distinguono sul mercato dalle altre realtà perché pongono come obiettivo quello di integrare il profitto con la massimizzazione dell'impatto positivo sui dipendenti, le comunità in cui operano e l'ambiente. Si tratta di una certificazione privata rilasciata da B Lab, un ente no profit fondato nel 2007 negli Stati Uniti. B Lab rilascia questi certificati tramite dei questionari che valutano il comportamento dell'impresa riguardo le condizioni di lavoro, l'impatto sociale e ambientale. Le B-Corp integrano gli standard di sostenibilità, non come strategia innovativa o come pratica incrementale, ma come un'attività che riconfigura la mission aziendale. Non hanno nessun beneficio fiscale dallo stato e si basano sull'idea che il business possa diventare una forza rigeneratrice per il pianeta. Le B-Corp prestano molta cura e attenzione nei confronti della dimensione ambientale, gestiscono al meglio i propri dipendenti in termini di equità di compensi e formazione, si impegnano per soddisfare i bisogni dei propri clienti, sono attivi nei confronti della comunità e scelgono scrupolosamente i propri distributori e fornitori ed infine rispettano i requisiti di accountability e di trasparenza. Queste aziende racchiudono all'interno della propria strategia di azione tutti i requisiti del modello economico EBC. L'esistenza di queste realtà rende ancora più tangibile la possibilità di estendere questa visione in tutto il mercato, riconsiderando l'importanza dell'approccio sostenibile.

Concentrandoci sul movimento EBC, nei prossimi paragrafi si analizzerà nel dettaglio la struttura del Bilancio del Bene Comune, lo strumento utilizzato per verificare le azioni delle imprese esaminate.

VALORI	DIGNITÀ UMANA	SOLIDARIETÀ E GIUSTIZIA	SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE	TRASPARENZA E CONDIVISIONE DELLE DECISIONI
PORTATORI DI INTERESSE				
A: FORNITORI	A1 Condizioni di lavoro dignitose lungo tutta la filiera	A2 Equità sociale e relazioni commerciali eque lungo la filiera	A3 Impatti e rischi ambientali lungo la filiera	A4 Processi partecipativi di consultazione, coinvolgimento e dialogo lungo la filiera
B: PROPRIETARI E PARTNER FINANZIARI	B1 Finanziamento etico dell'impresa basato su autonomia finanziaria e orientamento al bene comune	B2 Approccio equo e solidale nell'utilizzo degli utili	B3 Investimenti socio-ambientali e impiego degli utili	B4 Partecipazione alla proprietà e condivisione delle decisioni
C: LAVORATORI	C1 Cultura organizzativa basata su rispetto, fiducia, benessere e inclusione	C2 Welfare aziendale e autodeterminazione delle condizioni contrattuali	C3 Promozione del comportamento ecologico dei lavoratori	C4 Accessibilità alle informazioni, auto-organizzazione e democrazia interna
D: CLIENTI E CONCORRENTI	D1 Relazioni etiche con i clienti	D2 Cooperazione e sostegno reciproco tra concorrenti	D3 Impatto ambientale dall'utilizzo e dal fine vita di prodotti e servizi	D4 Co-progettazione e trasparenza delle informazioni sui prodotti e servizi
E: CONTESTO SOCIALE	E1 Senso e impatto dei prodotti e servizi sulla società	E2 Contributo dell'organizzazione per la collettività	E3 Riduzione dell'impatto ambientale	E4 Processi partecipativi con tutti gli stakeholder su questioni di interesse generale e legittimo

Figura 1-Matrice del Bilancio del bene comune 5.0.1

## 2. Il bilancio del bene comune

Felber (2012) ci spiega che il bilancio economico diventa il bilancio secondario, utile a mostrare come l'azienda copre i suoi costi o l'allocazione degli investimenti. Il successo non è misurato in base al profitto finanziario, bensì è determinato dal contributo dell'impresa al bene della collettività. Questo non significa che l'impresa debba andare in rosso per il bene comune, ma non è neanche corretto che il fine e l'unico oggetto di studio sia il profitto. Tramite l'analisi del bilancio del bene comune si misura quanto sono applicati i quattro valori nei confronti dei soggetti portatori di interesse di un'azienda. Questi soggetti, conosciuti anche col nome di stakeholders, sono tutti coloro che sono coinvolti nelle attività di un'impresa, ovvero i fornitori, i finanziatori, i dipendenti, altre aziende, i comuni dove risiede l'azienda, le generazioni future e l'ambiente. La matrice del bene comune è una griglia nella quale sono rappresentati, sull'asse orizzontale, i quattro valori di base e, sull'asse verticale, i portatori di interesse. Mentre nelle aree di intersezione, all'interno della matrice, si trovano i 20 indicatori o temi del bene comune. Secondo quanto riportato su "EBC Manuale per il Bilancio del Bene Comune 5.0.1 Aziende" (2017) la valutazione complessiva (punteggio del bene comune) si effettua mediante la somma dei punteggi assegnati a ciascuno di questi temi. Questi punteggi sono attribuiti in caso di comportamento proattivo rispetto agli indicatori presenti nella matrice. Chiaramente non è

possibile assegnare un punteggio esatto poiché non è fattibile effettuare un calcolo precisissimo del contributo al bene comune da parte di un'azienda. Pertanto l'obiettivo è ottenere una stima il più plausibile possibile degli impatti delle azioni dell'impresa esaminata. Un elemento importante, e degno di nota, è che l'attuale matrice non può essere eterna, difatti si tratta di uno strumento in continua evoluzione che deve essere sottoposto periodicamente a verifica, in modo da adattarlo ai mutamenti sociali e normativi. Ogni aspetto è valutato su una scala di valori che va da un punteggio da 0 a 10 e rispettivamente, in ordine crescente, si suddivide in “Primi passi, Avanzato, Esperto, Esemplare”. Coloro che raggiungono i livelli più alti si impegnano attivandosi a favore di buone pratiche nei confronti del bene comune, mentre coloro che ottengono i punteggi più bassi manifestano una propensione alla passività, limitandosi a seguire la legge senza sforzarsi per incrementare il loro operato in un'ottica di sviluppo sostenibile. Inoltre questi livelli di valutazione sono collegati tra loro poiché si ottiene il titolo di Esperto solo se sono soddisfatti tutti i criteri del livello precedente, in questo caso il livello Avanzato.

Livello di valutazione	Settore di scala
Esemplare	7 - 10
Esperto	4 - 6
Avanzato	2 - 3
Primi passi	1
Base	0

Per ogni tema è fondamentale porre la cosiddetta “domanda globale”: *“Come posso o come può la mia impresa soddisfare e sostenere al meglio il valore X in relazione agli stakeholders Y?”*. (Manuale per la matrice 5.0.1 p. 11)

La valutazione del tema si effettua tramite il Calcolatore del bilancio, il quale esegue una semplice somma automatica dei punteggi degli aspetti sulla base delle relative ponderazioni. Più un aspetto è rilevante dal punto di vista del bene comune, più la sua valutazione pesa sulla valutazione complessiva del tema. Il valore complessivo di un tema è indicato su una scala da 0 a 10.

Il massimo a cui si può ambire è di 1.000 punti mentre il minimo è di -3.600 punti. Dato che il bilancio del bene comune è stato pensato per essere utilizzato per diversi settori, dall'associazione no profit alla piccola e media impresa, è stata sviluppata anche una valutazione variabile in base ai temi della matrice. In ogni caso la somma complessiva rimane

invariata, ma cambia unicamente l'ammontare dell'importo dei singoli temi a seconda della loro importanza per l'impresa. Un'impresa può rinunciare ad essere monitorata su un indicatore oppure può volere che il peso di un indicatore sia rivalutato con un minor peso. In questi casi, per non incorrere in punteggi finali sbagliati, si aggiungeranno più punti negli altri indicatori, fino a raggiungere nuovamente il punteggio massimo di 1000 punti. L'attribuzione dei punteggi avviene attraverso la formulazione di una serie di domande per ogni indicatore e per ogni risposta l'auditor e i facilitatori che guidano il peer assessment, assicurano lo standard qualitativo.

### I quattro stakeholder

Gli stakeholders sono coloro che mostrano interesse per le attività svolte dall'impresa e si suddividono in cinque gruppi disposti nella colonna verticale della matrice. Essi sono di vitale importanza per l'analisi poiché le azioni e le scelte adottate dalle imprese ricadono su di loro. Come riportato nel manuale (2017), nella matrice si suddividono in: Fornitori, Proprietari e partner finanziari, Collaboratori, Clienti e concorrenti, Contesto sociale.

#### (A) Fornitori

I fornitori comprendono sia le imprese direttamente interessate nella fornitura sia i fornitori aziendali. La scelta dei fornitori è essenziale poiché la qualità dei prodotti e dei servizi acquistati influenzerà nettamente la produzione aziendale. La natura dei materiali utilizzati come input all'interno del processo è fondamentale per determinare la qualità dell'output ad esempio, nel caso dei biscotti, potrebbe fare la differenza acquistare la farina proveniente da agricoltura sostenibile. Pertanto, scegliere con cura i propri fornitori, significa considerare le implicazioni sociali ed ecologiche collegate all'utilizzo di un prodotto o di un servizio all'interno della propria catena di produzione. Mentre nel bilancio economico viene valutato il quantitativo della fornitura acquistata, in questo caso si calcolerà l'impatto sociale ed ecologico connesso ad essa.

#### (B) Proprietari e partner finanziari

La seconda classificazione riguarda i proprietari e i partner finanziari, i quali compongono le file gestionali dell'impresa. Essi hanno il potere di prendere decisioni, nonché la responsabilità delle conseguenze di tali decisioni. Inoltre i finanziatori mettono a disposizione dell'impresa capitale proprio o di terzi.

#### (C) Collaboratori

A seguire troviamo i collaboratori, la cui attività è fondamentale per il funzionamento dell'impresa.

#### (D) Clienti e concorrenti

Invece il quarto gruppo di stakeholders comprende i clienti e i concorrenti. I primi costituiscono il target dell'azienda, ovvero la tipologia di clienti ai quali l'azienda si rivolge per vendere i propri beni o servizi. Mentre i concorrenti diretti sono altre aziende che si rivolgono alla stessa tipologia di clienti target. Per completare l'analisi, nella matrice si esamina anche l'approccio nei confronti di imprese di altri settori e di altre regioni.

#### (E) Contesto sociale

Il contesto sociale è l'ultimo gruppo di stakeholders presi in considerazione e riguarda tutti i gruppi che avvertono indirettamente gli effetti delle azioni dell'impresa. Questi gruppi fanno riferimento:

- *E1: L'umanità nel suo complesso, incluse le generazioni future*
- *E2: La collettività in quanto grande gruppo sociale che spartisce uno spazio vitale delimitato. Può trattarsi di uno spazio fisico o virtuale. ( ad es. tutte le persone che vivono in una regione; tutti gli utenti di internet). Il gruppo ha creato regole e istituzioni comuni che poggiano su una visione di base comune. Un'impresa può appartenere a diverse collettività (comune, stato, comunità scientifica ecc).*
- *E3: Contesto ecologico globale, comprese le fonti di sussistenza naturali delle generazioni future.*
- *E4: Gruppi di stakeholder di rilievo per l'impresa non rientranti nelle categorie da A a D (ad esempio residenti, ONG critiche nella veste di "avvocati" della società). (Manuale per la matrice 5.0.1, p. 13)*

Di seguito considererò i quattro valori, utilizzati per la costruzione della matrice 5.0.1, insieme ai cinque gruppi di stakeholders. In totale all'interno della griglia della matrice sono presenti 20 indicatori diversi che riguardano le attività e i rapporti tra impresa e portatori di interesse. Ogni valore sarà dunque collegato a tutti i cinque gruppi di stakeholders e per ogni indicatore verrà fatta una breve descrizione su ciò che un'impresa etica dovrebbe o non dovrebbe fare (per ogni indicatore sono sempre considerati sia aspetti positivi sia aspetti negativi). In questo modo si comprenderà esattamente cosa si intende per impresa fedele ai principi dell'economia del bene comune. Tutti i temi qui presentati sono presi dal Manuale Bilancio del bene comune, Aziende, Manuale per la matrice 5.0.1. Ultima versione italiana aggiornata.



## *2.1 Dignità umana - I*

Il tema della dignità umana è al centro di numerosi dibattiti, poiché ogni essere umano ha il diritto di essere trattato con stima e rispetto indipendentemente dalle sue origini, dall'età, dal proprio genere o da altre caratteristiche. La dignità umana è un diritto inviolabile ed essa deve essere sempre prioritaria rispetto alla crescita patrimoniale.

### Condizioni di lavoro dignitose lungo la filiera (A1)

Come è stato anticipato nella descrizione sui fornitori, tutti i prodotti e i servizi acquistati esternamente da un'impresa hanno delle implicazioni sociali e ambientali. Nel caso dei diritti dell'uomo, si tratta delle condizioni di lavoro a cui sono sottoposti i dipendenti facenti parte della catena di fornitura. Un'impresa infatti non è solo responsabile della salute e della condizione lavorativa dei propri dipendenti, ma è anche corresponsabile delle condizioni dei dipendenti dei suoi fornitori. Un'impresa fedele all'Economia del Bene Comune acquista beni e servizi solo se sono realizzati e forniti da un contesto che si preoccupa di rispettare i diritti dell'uomo. Inoltre l'impresa che si avvale dell'ausilio dei fornitori dovrebbe verificare se presso i propri fornitori sono violate le norme sulla dignità umana e adottare misure per evitare queste violazioni. Pertanto un'impresa EBC eviterà il più possibile di rivolgersi a fornitori che non rispettano le politiche sulla dignità umana.

### Finanziamento etico dell'impresa (B1)

Il secondo gruppo di stakeholders comprende i proprietari e partner finanziari i quali, uniti al valore della dignità umana, analizzano la natura dei finanziamenti (quanto più rispettosi possibile della dignità umana). Si fa appello all'etica finanziaria il cui fine non è la massimizzazione del profitto, ma si intende il denaro esclusivamente come mezzo per effettuare i pagamenti. Innanzitutto i finanziamenti possono avvenire secondo due modalità, ovvero tramite l'autofinanziamento, il finanziamento da parte di terzi o entrambi. (Beltrami 2018)

Per autofinanziamento si intende la capacità di un'azienda di produrre o trovare al proprio interno le risorse monetarie necessarie, senza il bisogno di ricorrere ad aiuti esterni. È una pratica che ha subito un incremento soprattutto nei periodi di crisi per via della stretta creditizia, portando gli imprenditori ad attingere ai propri fondi o attuando l'alienazione di rami d'azienda non più strategici. L'ultima misura può generare la perdita di competenze vantaggiose e la perdita di posti di lavoro. Invece, per quanto riguarda le fonti di finanziamento esterne, negli ultimi anni sono cresciute molto le disponibilità di fondi e di canali per la loro acquisizione.

Esistono canali e programmi istituzionali messi a disposizione che sono sia nazionali che sovranazionali, ma ci sono anche percorsi privati. L'EBC sostiene la forma dell'autofinanziamento e l'utilizzo dei propri mezzi, anche in vista di tutela da possibili rischi finanziari. Nel caso in cui non fosse sufficiente il capitale proprio è necessario prelevare il capitale di terzi, meglio se proveniente da fonti di finanziamento solidale, ad esempio tramite il crowdfunding. Questa modalità di finanziamento non segue canali di accesso formali come quelli bancari e si è diffuso grazie alle nuove tecnologie, attraverso piattaforme dedicate dove è possibile finanziare un progetto, in un determinato periodo di tempo, tramite il versamento di quote autodeterminate dall'offerente o definite a priori dal proponente del progetto o dal gestore della piattaforma. Ci sono specifiche tipologie di finanziamento (Beltrami 2018):

- Donation: Il donatore non ha alcun ritorno monetario, l'unica gratificazione è la consapevolezza di aver agito per una buona causa.
- Reward: Il donatore, in base alla donazione fatta, riceve un bene o un servizio secondo le regole stabilite dal richiedente della donazione.
- Equity: La donazione prevede l'acquisto diretto di quote di proprietà dell'organizzazione richiedente. In questo modo effettua una vera e propria forma di investimento.
- Lending: Si tratta di una forma di prestito priva di forme di intermediazione. Anche questa è una tipologia di investimento in cui i donatori riceveranno una percentuale di interesse sulla base di quanto hanno versato.

Infine, se nemmeno con il crowdfunding si è riusciti ad ottenere il finanziamento sufficiente per la propria attività, allora si può prendere in considerazione di rivolgersi alle banche etiche. Banca Etica è un istituto che gestisce il denaro in modo trasparente, dove gli investitori stessi decidono dove investire il proprio risparmio. Queste operazioni finanziarie mirano unicamente a finanziare progetti socio-economici, per la tutela dell'ambiente e la crescita culturale della società. Inoltre si adopera per la sensibilizzazione dei propri clienti sulla gestione del denaro. (Becchetti e Paganetto 2003)

Nel caso in cui si debba ricorrere necessariamente ai crediti commerciali, occorrerà verificare i rischi che questa scelta comporta. A tal proposito è fondamentale assicurarsi che i propri finanziatori operino secondo principi etici.

La dignità umana sul posto di lavoro (C1)

L'impresa attenta al bene comune si occupa anche di assicurare il rispetto della dignità umana sul posto di lavoro, trattando i lavoratori con rispetto. L'ambiente di lavoro deve garantire eterogeneità tra gli assunti, aspetto molto importante per incrementare le competenze e le

conoscenze di un'azienda. Valorizzando le risorse umane si potenzieranno significativamente le performances aziendali, poiché coinvolgere attivamente un dipendente aumenta il suo impegno e la sua motivazione. Se un'impresa calcola un tasso di assenteismo molto elevato significa che la soddisfazione del personale è alquanto ridotta. Inoltre i collaboratori sono molto importanti poiché possono essere determinanti per la fedeltà del cliente. (Lovelock e Wirtz, 2007)

Questo si verifica soprattutto nel settore dei servizi, nel quale i clienti si affezionano molto al personale, costituendo un elemento decisivo per la scelta di una azienda piuttosto che un'altra. Secondo la teoria dell'autodeterminazione (Deci e Ryan 1985), la motivazione nasce dalla soddisfazione di tre bisogni: l'autonomia nelle decisioni, la possibilità di esprimere le proprie competenze e infine la relazionalità poiché è importante sentirsi parte di un gruppo. Indubbiamente la soddisfazione di questi tre elementi può avvenire esclusivamente all'interno di un contesto lavorativo aperto e favorevole. Solo nel momento in cui un lavoratore si sentirà pienamente soddisfatto, si dedicherà con maggior impegno e dedizione al lavoro. Al contrario se un dipendente non viene valorizzato o non si trova a proprio agio nel contesto lavorativo non contribuirà alle attività con motivazione dato che da esse non trarrà alcun tipo di appagamento personale. (Costa e Gianecchini 2019)

Un'impresa EBC predilige un luogo di lavoro rispettoso e aperto alla comunicazione, in modo che i conflitti siano un'occasione di crescita e di confronto piuttosto che di chiusura. I dipendenti e i team hanno un'elevata responsabilizzazione e autonomia cosicché gli individui si sentano coinvolti e stimolati nelle attività. Per di più, adottare una politica punitiva nei confronti degli errori, non è funzionale alla loro prevenzione, anzi, potrebbe creare un ambiente chiuso dove i lavoratori hanno il timore di segnalare falli nel sistema per evitare ripercussioni. Si può verificare questa affermazione contrapponendo la logica della colpa individuale (IBL) alla logica delle funzioni organizzative (OFL) (Catino 2016). Il primo caso predilige un approccio di tipo accusatorio. Una volta che il colpevole sarà trovato verrà punito, credendo che questo serva come monito generale per prestare maggiore attenzione sul lavoro o per incolpare un capro espiatorio salvando l'irrepressibilità del sistema operativo. Scaricare la colpa esclusivamente su un individuo può sembrare vantaggioso poiché mantiene inalterata la struttura organizzativa, le regole e il sistema. In realtà, in questo modo la struttura produttiva non cambia e non migliora, permettendo all'errore di ripetersi in futuro. Oltretutto questo modo di agire si ripercuote sul clima aziendale, poiché le persone sono troppo spaventate per le eventuali sanzioni da scoraggiare qualsiasi segnalazione di errori o incidenti, cosicché il sistema continua ad essere arretrato e con falli all'interno.

Diversamente, la logica delle funzioni organizzative parte dal presupposto che errare è umano ed è fondamentale agire sulle condizioni lavorative. L'obiettivo dell'approccio è scoprire eventuali lacune o criticità organizzative che potrebbero originare un incidente. È vero che l'incidente può essere prodotto da un errore umano, ma questi errori sono prodotti sistematicamente nel contesto in cui si svolgono le attività. Se questi fattori latenti, cause di errori, non vengono rimossi, allora continueranno ad esserci le condizioni che favoriscono la nascita di altri incidenti. In un contesto lavorativo del genere i lavoratori si sentono liberi di segnalare i falli nel sistema, fornendo un importante contributo all'organizzazione, senza il timore di subire delle ripercussioni. (Catino 2016)

Un altro punto essenziale è la cultura aziendale orientata ai collaboratori, la quale prevede la promozione aziendale della salute e sicurezza sul lavoro, evitando categoricamente che i dipendenti lavorino in condizioni disumane. Infine è determinante assicurarsi che le assunzioni non siano discriminatorie, in modo che tutti possano avere pari opportunità. La demografia aziendale deve essere più equilibrata possibile, sia per genere che per classi di età ed etnia. Molto utile dal punto di vista del capitale sociale, il quale può contare su un ampio spettro di competenze e skills diverse. Le pratiche di diversity management si occupano di spingere sulla valorizzazione della varietà e puntano ad un approccio finalizzato a creare un contesto lavorativo il più inclusivo possibile, che possa permettere a tutti di esprimere il potenziale individuale. (Costa e Gianecchini 2019)

#### Relazioni etiche con i clienti (D1)

Instaurare relazioni etiche con la propria clientela significa cercare di provvedere ai loro desideri e alle loro necessità attraverso una comunicazione aperta e trasparente. L'obiettivo è soddisfare il cliente in maniera ottimale, anche se ciò comportasse la rinuncia a un guadagno. Il modello della gap analysis ha molte affinità con questo indicatore, difatti si occupa di valutare la reale soddisfazione del cliente rispetto ai servizi offerti. Usato molto nel mondo del management dei servizi, "gap" significa proprio distanza ed è un modello che serve per valutare l'eventuale distanza tra la percezione del cliente e le sue aspettative, inoltre, offre delle possibili soluzioni per risolvere queste discrepanze. Per migliorare la qualità del servizio è utile chiudere i gap e allineare le conoscenze tra i vari attori coinvolti nel servizio. I gap in totale sono sette e il caso in questione si addice particolarmente al gap numero quattro, ovvero al gap di comunicazione interna. Esso "consiste nella differenza tra ciò che viene pubblicizzato dall'impresa e ciò che pensa il personale addetto alle vendite rispetto alle caratteristiche, alle

prestazioni e al livello di qualità del servizio del prodotto che viene effettivamente erogato” (Lovelock e Wirtz 2007 p. 524)

Per risolvere questo gap è necessario assicurarsi che le promesse fatte siano realistiche. Si potrebbero organizzare meeting con i responsabili per condividere gli obiettivi e le novità, partecipare alle campagne di comunicazione o organizzare al meglio la comunicazione tra manager e dipendenti. È necessario ribadire che il modello dei gap si adatta esclusivamente al mondo dei servizi, mentre l’Economia del Bene Comune fa riferimento anche ad imprese che offrono beni materiali e non solo servizi. Tuttavia, la spiegazione per questo preciso indicatore può essere integrata con questo particolare gap poiché oggi i servizi sono parte integrante di qualsiasi azienda, anche quelle dispensatrici di beni materiali, basti pensare al customer service, un servizio indispensabile per qualsiasi impresa. È fondamentale avere un dialogo aperto con i consumatori, in modo che le comunicazioni siano realistiche, prive di promesse irrealizzabili e soprattutto coerenti con le aspettative della clientela. Ogni ostacolo va rimosso e vanno evitate pubblicità fuorvianti, dato che le relazioni etiche con i clienti includono informazioni complete e veritiere sui prodotti. Inoltre i feedback dei consumatori devono essere incentivati per poter apportare modifiche e migliorie. Tutte queste attenzioni assicurano all’impresa clienti fedeli e talmente soddisfatti da fare pubblicità positiva, aspetto essenziale per poter ampliare la propria clientela.

Ormai capita sempre più sovente che, come attività promozionale, si faccia sfoggio di adottare nel proprio ciclo produttivo pratiche considerate “green”, ossia non nocive per l’ambiente; ma bisogna prestare attenzione. Molto spesso si tratta esclusivamente di tecniche di marketing conosciute col nome di “Greenwashing”, attraverso le quali un’azienda dichiara di compiere delle azioni sostenibili superiori a quelle realmente svolte. Nei fatti concreti queste imprese sono poco trasparenti sulla provenienza dei materiali e sul metodo di produzione. Suddette azioni sono assolutamente contrarie ai principi dell’EBC e totalizzeranno un punteggio molto basso nel bilancio del bene comune.

#### Senso e impatto dei prodotti e servizi sulla società (E1)

Un’impresa orientata al bene comune è sensibile alla creazione di bene per la comunità, non potrebbe mai anteporre la massimizzazione del profitto davanti al bene comune. Deve offrire prodotti e servizi compatibili con l’etica sociale e ambientale, inoltre queste imprese sono attive per quanto riguarda le problematiche che affliggono la società, come la lotta alla povertà. La maggior parte dei prodotti a cui siamo esposti tutti i giorni sono in realtà superflui e non vitali per i nostri fabbisogni. È importante analizzare quali bisogni soddisfano i prodotti o i servizi

dell'impresa poiché spingere sugli impulsi consumistici non è sostenibile per un pianeta con le risorse limitate. Sono ritenuti “disumani” i prodotti o i servizi che generano conseguenze negative: “sulla vita, sulla salute, sia fisica sia psichica, degli esseri viventi, sulla libertà dell'individuo, sulla natura” (Manuale 2017, p. 99).

Questi prodotti o servizi dovrebbero essere rimpiazzati o eliminati poiché inutili ai fini della sopravvivenza e del benessere comune.

## *2.2 Solidarietà e Giustizia - 2*

Il secondo gruppo di valori che andremo ad analizzare ne racchiude due, la solidarietà e la giustizia. Entrambi sostengono la lotta alle ingiustizie e mirano a creare un senso di equilibrio tra forti e deboli. Nello specifico, quando due individui si aiutano e si sostengono in maniera disinteressata, si parla di solidarietà. L'aspirazione massima è di offrire a tutti, sia uomini che donne, le medesime opportunità, senza trascurare nessuno. Colui che si ritiene solidale è responsabile nei confronti della propria comunità, supportando i più deboli e coloro che sono in difficoltà. Ma la solidarietà non deve limitarsi alla propria comunità, bensì il senso di appartenenza deve essere esteso verso l'umanità, abbandonando la classica e comoda prospettiva etnocentrica. Da sempre l'uomo tende a classificarsi in base all'in-group o all'out-group (Sumner 1906), dove per in-group si intende il proprio gruppo di appartenenza, mentre con out-group, al contrario, si identifica il gruppo esterno, a volte percepito addirittura come il nemico. Questa categorizzazione che definisce gli individui appartenenti al gruppo esterno come diversi o stranieri, porta ad essere legittimati a depredate le risorse di estranei per goderne nella propria collettività.

Diversamente, l'EBC ritiene che tutti gli uomini fanno parte della stessa comunità, le risorse non appartengono a nessuno se non al pianeta stesso e la solidarietà deve essere sentita e profonda tra tutti gli esseri umani. Invece la giustizia si riferisce ad una onesta divisione dei beni, potere e risorse, nonché di obblighi e opportunità. La differenza sostanziale con la solidarietà è che la giustizia è un'istituzione sociale e, nella maggior parte dei casi, strettamente correlata ad un ordinamento giuridico. Pertanto le azioni che generano giustizia non sono unicamente di carattere volontario e spontaneo come la solidarietà.

### Solidarietà e giustizia sociale lungo la filiera (A2)

Come abbiamo visto nel primo capitolo, la concorrenza domina il mercato e gli uomini sono orientati da egoismo e mire espansive per guadagnare fette più grosse e lucrose di mercato. Proprio per questo le catene di fornitura sono erose da rapporti commerciali basati sullo

sfruttamento. Un'impresa favorevole all'impiego di pratiche etiche è incaricata di assicurare un'interazione equa e solidale con i fornitori e con tutte le persone coinvolte. Per instaurare con i fornitori diretti una relazione all'insegna della solidarietà e della giustizia è necessario impostare condizioni di prezzo, di pagamento e di fornitura eque. Inoltre, visto che si tratta di parti economiche che collaborano tra di loro e che entrambe trovano giovamento economico da questa interazione, dovrebbero essere disponibili ad impostare una percentuale, chiaramente equa, della creazione di valore finalizzata alla sopravvivenza economica di tutti gli attori coinvolti. Una nota importante da aggiungere è che questo discorso sull'equità dei rapporti tra fornitori e imprese vale solo per le imprese con un potere di mercato molto significativo. Le imprese hanno l'onere di gestire il rapporto in modo da essere rispettosi con tutte le parti coinvolte. Con parti coinvolte si intendono sia i fornitori che i loro stessi fornitori e i gruppi di stakeholders interessati. L'aspetto negativo riguarda le truffe e gli inganni che potrebbero esserci alla base di un rapporto tra impresa e fornitori, come nel caso del dumping dei prezzi. Creare dei legami onesti coi propri fornitori è importante anche dal punto di vista della creazione di una solida rete sociale, risorsa fondamentale nel mondo degli affari. Infatti, come si è sottolineato più volte nel primo capitolo, la fiducia è la vera forza che dovrebbe muovere il mercato e quando c'è fiducia i rapporti sono chiari e privi di raggiri.

#### Approccio equo e solidale all'utilizzo degli utili (B2)

Nelle imprese è fondamentale far quadrare i conti e non avere indebitamenti nei confronti degli stakeholders. Le spese dell'impresa, oltre a costituire il reddito dei collaboratori e dei fornitori, devono essere adoperate anche per la sopravvivenza, come la creazione di fondi di riserva e per l'eventuale sviluppo dell'azienda. La parte residuale al netto della remunerazione di tutti questi fattori è di chi detiene il capitale proprio. Le imprese orientate all'EBC agiscono in modo previdenziale disponendo delle eccedenze aziendali come redditi per gli stakeholders in caso di necessità. Inoltre, le spese future devono essere saldate prima della distribuzione dei redditi da capitale tra i proprietari. Una situazione ingiusta nei confronti dei lavoratori avviene quando una sede o un'intera area d'azienda vengono chiuse o spostate nonostante l'impresa non stia vivendo momenti di crisi. Mentre un'altra distribuzione iniqua è la ripartizione di redditi da capitale tra i soci che non sono più attivi in azienda. Si tratta della distribuzione di rendimenti a due cifre che non dovrebbero spettare a membri che non partecipano più alla vita aziendale. Dunque un atteggiamento etico nell'impiego del denaro cercherà di preservare il capitale d'impresa, mentre reinvestirà gli utili nell'attività economica. Un'impresa poco etica non si curerà di ridistribuire gli utili in modo equo, rischiando di eliminare alcuni posti di lavoro.

## Welfare aziendale, retribuzione e organizzazione (C2)

Innanzitutto è opportuno definire una cornice su com'è strutturata la politica dei contratti collettivi nel nostro ordinamento. I contratti sono alla base della costituzione di un rapporto di lavoro tra impresa e lavoratore. Essi disciplinano il salario, l'orario di lavoro, il tipo di prestazione e molto altro. Come riportato nel manuale di Diritto del lavoro di R. Del Punta (2020), nel nostro ordinamento tutti i rapporti di lavoro hanno sempre natura contrattuale e il contratto collettivo ha una funzione fondamentale di regolazione della concorrenza. I primi contratti collettivi risalgono ai primi anni del Novecento, quando i lavoratori, consci della loro debolezza nel trattare con il datore di lavoro, si uniscono collettivamente per concordare salari migliori. Questo è un meccanismo che si è articolato nel corso degli anni, andando ben oltre la sola questione della retribuzione e occupandosi anche di altri problemi, come la sicurezza nell'ambiente di lavoro. Con le dinamiche di sviluppo dell'economia degli ultimi decenni, l'apertura dei mercati, la globalizzazione e tutta un'altra serie di fenomeni, molti datori, soprattutto provenienti da imprese più deboli, hanno cominciato a ricercare dei contratti collettivi meno costosi. Questo ha dato origine al fenomeno della cosiddetta contrattazione pirata. Si definiscono contratti pirata nei casi in cui i contratti stabiliscono trattamenti meno favorevoli per i lavoratori e, di conseguenza, più convenienti per le imprese. Com'è possibile che dei sindacati siano disposti a firmare dei contratti collettivi al ribasso che innescano meccanismi di dumping sociale?

Questi sindacati sono più piccoli o appartenenti a confederazioni sindacali più deboli e non riescono ad imporsi autonomamente all'interno delle relazioni sindacali, rispetto ai sindacati tradizionali più forti e più consistenti; perciò accettano di firmare trattamenti collettivi al ribasso, in cambio della legittimazione rappresentativa. Il problema è che questi contratti collettivi sono giuridicamente legittimi, anche se contemporaneamente innescano dinamiche di concorrenza al ribasso. Come è potuto accadere? Perché il nostro sistema è caratterizzato da un principio di libertà sindacale, sancito dall'articolo 39 primo comma della Costituzione. Principio di libertà sindacale che sostanzialmente garantisce il pluralismo sindacale. Il nostro ordinamento però può intervenire a favore dell'applicazione dei corretti contratti collettivi, impedendo la diffusione dei contratti collettivi pirata. Innanzitutto vi è una distinzione tra pubblico e privato: la contrattazione collettiva nel settore pubblico non ha una dinamica libera dato che vi è implicato l'utilizzo di risorse pubbliche e il nostro paese ha dei debiti pubblici molto alti. Per questo l'ARAN, agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni, non sceglie liberamente con quali sindacati contrattare, ma devono ricercare dei requisiti di rappresentatività. Al contrario nei privati si sceglie autonomamente a chi



affidarsi e chi si ritiene affidabile. Per quanto riguarda i contenuti del contratto, generalmente è il datore di lavoro che decide le clausole del contratto di lavoro individuale, magari su alcune il lavoratore ha un certo potere di negoziazione, ma sulle clausole che definiscono, per esempio, il contratto collettivo applicabile difficilmente il lavoratore potrà permettersi di contrattare. Riassumendo, l'individuazione del contratto collettivo applicabile è frutto formalmente di un accordo tra datore e lavoratore, ma di fatto è una predeterminazione da parte dell'impresa che sceglie qual è il contratto collettivo applicabile nella sua organizzazione, come strumento di gestione e organizzazione della stessa.

Esistono perfino imprese che non applicano nessun contratto collettivo anche se si tratta di un'ipotesi molto rara. Questa condotta è in realtà corretta poiché i contratti collettivi sono atti di autonomia negoziale e l'applicazione del contratto collettivo è rimesso a criteri privatistici. Per come si è evoluto l'ordinamento, una scelta di questo genere da parte un datore di lavoro potrebbe rivelarsi assolutamente non conveniente poiché l'ordinamento mette a disposizione delle imprese parecchie opportunità per chi stipula contratti collettivi stipulati dai sindacati comparativamente più rappresentativi. Un esempio attualissimo riguarda il Decreto 104, uno dei tanti decreti legge che determinano la gestione sociale ed economica degli effetti della pandemia Covid. Si tratta di una norma che prevede importanti incentivi in termini di sgravi contributivi previdenziali per le imprese che assumono nuovi lavoratori a tempo indeterminato, ma l'accesso a questo tipo di beneficio è condizionato dall'applicazione dei contratti collettivi stipulati dai sindacati comparativamente più rappresentativi.

Non esiste un sistema di contrattazione collettiva con efficacia generale, per questo accade che vengono scelti contratti collettivi pirata. Questo può produrre ricadute sociali ed economiche; se da un lato produce qualche vantaggio per la singola impresa, dall'altro ci sono svantaggi elevati per i lavoratori coinvolti, i quali hanno di conseguenza retribuzioni troppo basse. Le conseguenze di queste scelte ricadono sulle condizioni sociali e sul benessere collettivo di fasce della società, ma anche sul piano delle regole della concorrenza tra imprese. Un sistema di contrattazione collettiva con efficacia generale risolverebbe almeno il problema della retribuzione, dato che nel nostro ordinamento non esiste una legislazione sul salario minimo. Più recentemente la giurisprudenza fa un passaggio ulteriore, verso le imprese che non applicano alcun contratto collettivo. I giudici trovano l'individuazione del contratto collettivo più corretto in base alla retribuzione sufficiente ai sensi dell'articolo 36 della costituzione, ovvero i contratti collettivi più affidabili, quelli stipulati per quel tipo di settore, sempre valutato in base all'attività oggettiva svolta, dai sindacati comparativamente più rappresentativi.

Questa regola di diritto vivente non opera direttamente sul comportamento delle parti poiché, quando il datore di lavoro assume il lavoratore, egli è libero di non applicare alcun contratto collettivo. Il giudice pertanto ritiene che se quella retribuzione è inferiore rispetto a quelle previste dai contratti collettivi di settore, non è da ritenersi sufficiente. Quindi riconosce a quel lavoratore le differenze retributive. Se il datore di lavoro non applica alcun contratto collettivo, o ne applica uno del tutto innaturale, il lavoratore potrà sempre agire per esigere una retribuzione non inferiore a quella del contratto collettivo nazionale stipulato, per quel settore, dai sindacati comparativamente più rappresentativi e, di fatto, tale orientamento costituisce un incentivo indiretto ad applicare il contratto di settore. (R. Del Punta 2020)

Fatta questa premessa sul sistema di applicazione dei contratti collettivi in Italia, possiamo proseguire analizzando i contratti di lavoro in termini di solidarietà e giustizia per le imprese orientate al bene comune. In Italia, dunque, i salari sono determinati dai contratti collettivi stipulati dai sindacati comparativamente più rappresentativi, in modo che i lavoratori possano condurre un'esistenza libera e dignitosa secondo i principi dell'articolo 36 della Costituzione. Se l'impresa garantisce un salario equo e giusto i lavoratori si sentiranno gratificati e non cercheranno lavoro altrove. L'organizzazione deve essere il più trasparente possibile riguardo i rapporti di lavoro e la stipulazione del contratto, inoltre, per il calcolo della matrice si tiene conto di tutti gli elementi di guadagno, come i bonus, le indennità o la distribuzione degli utili. Come anticipato precedentemente, anche gli orari di lavoro e le pause sono determinate dal contratto di lavoro e le imprese devono considerare l'importanza della vita esterna al lavoro dei dipendenti, in modo da creare un rapporto equilibrato tra vita lavorativa e sociale. Gli straordinari non dovrebbero superare in maniera duratura il 10% dell'orario di lavoro settimanale.

Cooperazione e solidarietà con i concorrenti (D2)

Questo indicatore indaga i rapporti tra le imprese che operano nello stesso settore o in settori diversi. L'EBC è contraria ad ogni forma di concorrenza all'interno del mercato, anzi, ritiene che i mercati dovrebbero fondarsi su rapporti di cooperazione tra le organizzazioni. Come riporta la filosofia di Aristotele, la collaborazione è la spinta che conduce le azioni umane verso obiettivi utili al benessere collettivo.

Prendiamo ad esempio il caso dei modelli di rete, una tipologia di sistema organizzativo tra le imprese. Queste reti di imprese possono coinvolgere anche attori individuali o organizzazioni non produttive, come le università, pertanto possono far parte della stessa rete sia soggetti provenienti dal medesimo settore, che da imprese di natura diversa. Le relazioni tra imprese

permettono uno scambio tendenzialmente simmetrico di risorse e di beni immateriali quali informazioni sui mercati e clienti. In altri casi il contratto di rete avvia percorsi di innovazione o la creazione di un nuovo prodotto. Weick (1976) sostiene che le parti collaboratrici dovrebbero mantenere un certo livello di autonomia le une dalle altre, in questo modo l'eventuale fallimento dei propositi del sistema a rete non recherebbe danno alle imprese. Solitamente queste reti sorgono nella stessa realtà, riguardando aggregazioni di imprese appartenenti alla stessa regione. Un altro aspetto importante riguardo le strutture a rete sono gli obiettivi che vengono stabiliti; esse consentono alle imprese di accantonare la concorrenza per godere di qualche forma di collaborazione, finalizzata al raggiungimento di obiettivi sia a beneficio della rete, ma anche delle singole imprese. Questa unione ha diversi benefici, sia sul piano economico, ma anche sul piano sociale poiché questo legame stabilizza delle relazioni già esistenti. Mentre i benefici economici riguardano la possibilità di ridurre i costi di produzione o di accedere più facilmente a certe risorse. È essenziale che per far funzionare la rete ci debba essere fiducia tra i partecipanti, la quale sarà costitutiva di collaborazioni più impegnative per il futuro. Lavorando per scopi comuni si intensificano le relazioni e il grado di fiducia e possono sostenersi a vicenda nei casi critici come il sorgere delle crisi economiche. Ciò che causa il fallimento di una rete sono ignoranza e opportunismo e l'unico modo per assicurarsi l'esclusione di questi fattori negativi è evitare assolutamente la gelosia informativa e puntare tantissimo sulla fiducia e sui legami tra le parti. A tal proposito, per sottoscrivere un contratto, è sicuramente importante possedere già una base di capitale sociale, infatti i membri della rete si conoscono già precedentemente e hanno già interagito tra loro prima di pensare ad una possibile aggregazione. Ci deve essere quindi un livello, sia pur minimo, di fiducia per accedere alla rete, indipendentemente dal tipo di obiettivo. (Negrelli e Pacetti 2016)

Dunque sono presenti sul mercato delle strutture collaborative tra diverse imprese ed è un meccanismo certamente utile in vista del benessere e della prosperità collettiva. La solidarietà tra imprese dovrebbe essere accentuata nei momenti di difficoltà, magari scambiandosi forze di lavoro in veste di supporto. Dal momento che l'economia di mercato ragiona ancora in termini di concorrenza più che di cooperazione, le imprese dovrebbero concorrere in modo trasparente e rispettoso delle "controparti". L'importante è non attuare comportamenti lesivi nei confronti dei concorrenti per poterli danneggiare. Il fallimento di altre organizzazioni non dovrebbe essere considerato un successo personale, anche se questo significa guadagnare ulteriori quote di mercato. Abusare della propria posizione di mercato è contro ogni morale ed etica promossa dal movimento EBC.

Contributo dell'organizzazione alla collettività (E2)

L'ultimo stakeholder è il contesto sociale. Come detto precedentemente, tutte le azioni di un'impresa hanno un impatto sull'ambiente esterno, sia dal punto di vista sociale che ambientale. Lo stato e la società civile mettono a disposizione risorse per l'impresa e si aspettano che l'impresa contribuisca al miglioramento e allo sviluppo della comunità. Come contributi si intendono le tasse, ma anche altri elementi che potrebbero andare a sostegno della comunità, come i finanziamenti per le opere pubbliche. Per esempio il cotone è un ottimo materiale, ma la produzione è molto inquinante. IKEA, tramite l'iniziativa chiamata "Better Cotton", ha deciso di investire in una produzione che dimezzi l'inquinamento e l'uso di acqua, infatti le tecniche convenzionali di coltivazione del cotone impiegano ingenti quantità di pesticidi e utilizzano grandi dosi d'acqua. Inoltre molti agricoltori vivono con un salario bassissimo e le condizioni di lavoro non sono sicure. Ogni anno IKEA utilizza nella propria produzione lo 0,7% di tutto il cotone coltivato nell'intero pianeta. Può sembrare un numero molto piccolo, ma attuare delle azioni etiche su questa produzione può contribuire significativamente a fare la differenza, sia in termini sociali, sia per le persone che lavorano con il cotone e sia per l'ambiente. Dal Primo settembre 2015 tutto il cotone proviene da fonti più sostenibili, interrompendo i rifornimenti dall'industria di cotone convenzionale. L'obiettivo aziendale consiste nel rendere il processo sempre più sostenibile. IKEA collabora con partner sul campo per eliminare l'uso di pesticidi altamente nocivi, per ridurre lo spreco di acqua e per migliorare le condizioni di lavoro in modo che siano eque e uguali per gli agricoltori e per tutte le persone che lavorano all'interno della catena di fornitura. Inoltre si impegna per apportare modifiche a livello globale per il mercato del cotone, facendo parte dell'organizzazione Better Cotton Initiative (BCI) la quale stabilisce criteri sociali e ambientali per un cotone più sostenibile. (IKEA.en)

Un atteggiamento simile è ampiamente premiato nel bilancio del bene comune, che gratifica chi si impegna a migliorare le condizioni sociali ed ambientali, investendo tempo e fondi. Al contrario è aspramente denunciata l'impresa che commette atti illeciti come l'evasione fiscale, poiché commette un grave danno nei confronti della comunità. Questo vale soprattutto per le grandi imprese, specialmente quelle che operano sul territorio internazionale. La loro influenza è di gran lunga superiore a quelle delle piccole e medie imprese, le quali non hanno il potenziale per commettere illeciti. La corruzione può coinvolgere diversi aspetti della vita di un'impresa, come nel caso in cui vengono scelti appalti senza prima indire una gara pubblica. È essenziale provvedere all'adozione di misure preventive per impedire il dilagare della corruzione all'interno di un'organizzazione.

### 2.3 Sostenibilità ecologica - 3

Dopo aver visto l'aspetto umano passiamo ad esaminare la sfera ecologica. Molte volte non si valorizza abbastanza l'importantissimo ruolo dell'ambiente nelle nostre vite. Non solo è la nostra casa, ma è anche una fonte di risorse, purtroppo non inesauribile, che ci permette di portare avanti le nostre attività quotidiane. Non le si dà la giusta considerazione poiché diamo per scontato qualcosa che in realtà si sta lentamente prosciugando e danneggiando. L'ambiente è intaccato dalle azioni dell'uomo e lentamente anche noi stiamo pagando per i danni che stiamo infliggendo. Le recenti e sempre più presenti crisi climatiche hanno allarmato e focalizzato l'attenzione dell'umanità su questa problematica. Anche quest'anno (2021), nel mese di novembre, si è tenuta la COP26, ovvero la conferenza delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici. Si tratta di un evento importante che riunisce i leader di tutti i paesi del mondo per concordare come intensificare l'azione globale al fine di risolvere la crisi climatica. Infatti, secondo gli scienziati, dovremmo impegnarci per mantenere il riscaldamento globale al di sotto di 1,5°C per salvaguardare il pianeta dai danni dei cambiamenti climatici. Al momento purtroppo siamo lontani dal raggiungere questo obiettivo e le temperature globali sono in aumento.

*Secondo l'ultima relazione del Gruppo intergovernativo di esperti sul cambiamento climatico (IPCC), il riscaldamento globale sta provocando cambiamenti crescenti, e in alcuni casi irreversibili, nell'andamento delle precipitazioni, negli oceani e nei venti in tutte le regioni del mondo. Nell'UE e nel mondo, gli eventi meteorologici estremi quali ondate di calore, inondazioni e incendi boschivi si verificano con maggiore frequenza e intensità.*  
(consilium.europa.eu)

È dunque estremamente urgente intervenire contro i cambiamenti climatici e le imprese sono chiamate ad avere un occhio di riguardo per l'ecologia, contribuendo a generare sviluppo sostenibile per quelle che saranno le generazioni future. Diventa fondamentale considerare il concetto di sviluppo sostenibile, ovvero uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere le necessità delle generazioni future. Si tratta di equità intergenerazionale, ossia che il valore è vero e reale solo se regge nella logica del lungo termine. Il ciclo di vita di un prodotto o di un servizio non deve avere impatti negativi sull'ambiente; si considera l'intero ciclo di vita dato che ogni intervento umano ha una conseguenza sull'esterno, dall'estrazione o reperimento delle materie prime per la produzione, fino allo smaltimento dei materiali di scarto.

### Sostenibilità ambientale lungo la filiera (A3)

Consideriamo il ciclo di vita di un prodotto o di un servizio per effettuare un'analisi completa dell'impatto di produzione o di erogazione sull'ambiente esterno. Il primo passo è risalire alle materie prime necessarie per il ciclo produttivo; esse possono essere estratte, acquistate o prodotte all'interno dell'impresa. L'acquisto delle materie prime è chiaramente collegato all'impatto ambientale, difatti una scelta accurata è molto importante poiché si sta effettuando un investimento su attività che potrebbero essere nocive per il pianeta. Ad esempio, nel caso di una ditta produttrice di zuppe è sostanziale la provenienza degli ortaggi da usare come ingredienti. La decisione potrebbe ricadere su un tipo di coltivazione che predilige l'utilizzo di pesanti pesticidi, nocivi sia per l'uomo che per l'ambiente, oppure optare per un approccio all'agricoltura privo di antiparassitari chimici. In passato questa non sarebbe stata una scelta determinante per i consumatori mentre attualmente gli stessi acquirenti si rendono conto dell'importanza di tali accortezze, informandosi maggiormente. Dunque prestare attenzione a prodotti e fornitori è il primo passo per assicurarsi che la propria catena di produzione non sia segnata da materiali pericolosi o, nel peggiore dei casi, sproporzionatamente nocivi.

### Investimenti socio-ambientali e impiego degli utili (B3)

Diventare un'impresa sensibile alle tematiche ecologiche implica compiere investimenti accurati e ponderare attentamente tutti i risvolti derivanti dall'investimento, anzi, sarebbe opportuno investire a favore della sostenibilità. Avere in programma misure di risanamento ecologico per le immobilizzazioni esistenti è una buona pratica per l'aspetto ecologico. Un'impresa può finanziare un progetto socio-ecologico se ne ha la possibilità, oppure investire in fondi per lo sviluppo sostenibile, senza aspettarsi alcun rendimento economico, ma la soddisfazione di aver aiutato il pianeta. Una modalità di finanziamento che ricalca questa ideologia è rappresentata dai Green Bond, le obbligazioni verdi. Il Green Bond è un'obbligazione il cui finanziamento va a sostegno di iniziative a favore dell'ambiente. Il suo ideatore fu Aldo Romani, dirigente della Banca Europea degli investimenti, il quale lo lanciò sul mercato nel luglio del 2007. Si tratta di un'obbligazione assolutamente trasparente con la doppia sicurezza garantita dalla presenza di un revisore esterno che certifica gli obiettivi. Inoltre finanziano progetti di sostenibilità ambientale, come l'efficienza energetica, il trattamento dei rifiuti o il controllo dell'inquinamento. Nella matrice sono disapprovate le pratiche che coinvolgono l'utilizzo di materiali nocivi all'interno nella catena di produzione. L'ideale sarebbe sostituire tali risorse investendo, ad esempio, in nuove fonti di energia o in pratiche produttive alternative.

### Promozione del comportamento ecologico dei collaboratori (C3)

Le imprese attive e attente agli aspetti ecologici si impegnano a diffondere i loro ideali anche ai dipendenti, attraverso politiche di sensibilizzazione che coinvolgono anche la vita quotidiana e non solo quella lavorativa. Uno dei settori principali che implica ingenti emissioni di gas serra è il campo dell'alimentazione. "La produzione di cibo a livello globale è responsabile di emissioni di gas serra equivalenti a oltre 17 miliardi di tonnellate di CO2 l'anno: il 57% deriva dalla produzione di alimenti di origine animale, mentre il 29% è dovuto ai cibi vegetali" (Ansa.it)

Il settore alimentare comprende tre fasi che sono la produzione, il consumo e infine lo smaltimento degli scarti. La scelta degli alimenti da servire nella mensa aziendale è l'inizio per educare i propri collaboratori a nuove abitudini alimentari più salutari. Anche, aumentare la consapevolezza dell'importanza della raccolta differenziata, è una pratica encomiabile e davvero utile per la salvaguardia del pianeta. Inoltre, dettaglio degno di nota, la biomassa ottenuta dal trattamento degli scarti organici è un'importante fonte di energia rinnovabile.

Un altro aspetto molto significativo per l'impronta ecologica è da attribuire alla circolazione delle persone, ovvero le modalità di trasporto. È logico dedurre che le persone che raggiungono quotidianamente il posto di lavoro producano ingenti emissioni di inquinamento. Basti pensare che durante il lockdown, causato dalla pandemia da Covid-19, la situazione è cambiata molto, dato che diversi dipendenti hanno iniziato a lavorare da casa per l'impossibilità di spostamento. Questa semplice alterazione della vita lavorativa ha beneficiato moltissimo sulla qualità dell'aria, portando a considerare un maggior utilizzo dello smartworking anche dopo la fine della pandemia. Proporre ai lavoratori di lavorare da casa almeno uno o due giorni alla settimana, potrebbe essere un'ottima soluzione per ridurre le emissioni nocive.

Chiaramente, non è considerata accettabile un'impresa che tollera comportamenti nocivi per l'ambiente o che favorisce lo spreco di risorse.

### Conseguenze ecologiche dell'utilizzo e dello smaltimento di prodotti e servizi (D3)

La fase finale del ciclo di vita di un prodotto o di un servizio coinvolge il suo smaltimento. È fondamentale analizzare e determinare l'impatto che crea il suo stesso smaltimento, in modo da poter ridurre il più possibile le conseguenze ecologiche che ne derivano. Si tratta dunque degli effetti prodotti dal suo utilizzo, come il consumo elettrico o le emissioni, fino al suo riciclaggio o smaltimento. Secondo gli standard dell'EBC un prodotto o un servizio dovrebbe mirare ad essere il più sistematico ed efficiente possibile. Con sistematico si intende un prodotto che può essere completamente, o quasi del tutto, smaltito tramite processi naturali, mentre col termine

efficiente ci si riferisce ad un prodotto che conferisce i vantaggi promessi senza danneggiare l'ambiente. Per quanto riguarda le imprese che erogano servizi il discorso è diverso poiché i servizi non hanno propriamente un ciclo di vita, per questo nel caso dei servizi bisogna considerare simultaneamente gli indicatori D3 ed E3 per una corretta valutazione.

Un'ottima soluzione per ridurre gli sprechi prolungando la vita di un prodotto è ricorrere all'economia circolare. L'economia circolare è un approccio olistico che riguarda i tre pilastri dello sviluppo sostenibile: imprese, società e ambiente. Nasce all'inizio degli anni 90 e cerca di andare contro al riciclaggio poiché è uno dei principi meno compatibili verso l'economia circolare, dato che bisogna prolungare il più possibile la vita di un prodotto. (Mio 2021)

È importante l'estensione di vita di un prodotto, non solo come pezzo unico, ma inteso anche come diverse componenti che possono essere riutilizzate separatamente. Dopo che il valore si è completamente esaurito si passa al riciclaggio. Praticare l'economia circolare potrebbe essere utile anche dal punto di vista dell'autosufficienza, in modo da non dipendere da altri per l'acquisto di risorse.

Ritornando alla descrizione del tema della matrice, sono premiati i modelli aziendali che propendono per la sufficienza, ovvero una riduzione del consumo di beni materiali e immateriali. Altre misure atte a prolungare il ciclo di vita riguardano la possibilità di prolungare la garanzia, in questo modo si incentivano i consumatori a riparare un bene piuttosto che a buttarlo. In maniera diametralmente opposta ci sono situazioni in cui la produzione non può evitare di compiere azioni che comportano pesanti conseguenze ecologiche sul pianeta. In questi casi entra in gioco il sistema di tassazione, il quale, tramite le sanzioni, "punisce" gli atti dell'impresa spingendola ad adottare misure diverse o a ridurre le emissioni.

### Riduzione delle conseguenze ecologiche (E3)

L'indicatore finale creato dall'unione del contesto sociale con la sostenibilità ecologica tratterà della produzione che impatta sulla sfera sociale e umana. Fa riferimento a tutte le fasi interne del ciclo produttivo, dalla fornitura delle materie prime, alla vendita del prodotto ai clienti. Le imprese fanno la differenza in base alle azioni che intraprendono per ridurre il loro impatto ambientale, anche solo riconsiderando la progettazione del prodotto. L'obiettivo è ridurre il consumo di risorse e delle emissioni nocive. Facendo un paragone tra le imprese dello stesso settore si può determinare quali sono le politiche aziendali più efficaci e responsabili. Dunque, l'indicatore E3 indaga sui costi ecologici operativi dell'impresa, esaminando l'impatto ambientale generato dalla creazione dell'output.



## *2.4 Trasparenza e condivisione delle decisioni - 4*

La trasparenza nei rapporti con i propri stakeholders è alla base dei rapporti delle imprese orientate al bene comune. Essere trasparenti significa condividere tutte le informazioni importanti, senza avere intenti loschi o ambigui a discapito del bene comune. Condividere i propri dati in modo da coinvolgere attivamente gli stakeholders nelle decisioni, specialmente quelle che li riguardano direttamente. Più un'impresa è grande e potente più le sue azioni influiscono sulla comunità, pertanto è corretto che alcune decisioni siano condivise con il resto della collettività.

### Trasparenza e condivisione delle decisioni lungo la catena di fornitura (A4)

Una gestione etica degli acquisti deve essere caratterizzata da un rapporto chiaro e trasparente. È importante condividere le informazioni rilevanti in modo che anche la clientela e altri stakeholders siano a conoscenza di come vengono creati i prodotti e delle materie prime utilizzate. Avere un rapporto trasparente con i fornitori assicura un miglioramento delle procedure e un aumento della sicurezza e della fiducia tra le parti. Le parti interessate includono anche i fornitori dei fornitori e i loro rispettivi gruppi di stakeholders. Come abbiamo visto nell'esempio dei sistemi a rete, è essenziale avere un alto grado di fiducia per portare a termine collaborazioni vincenti e fruttuose.

### Proprietà e condivisione delle decisioni (B4)

Un'impresa etica auspica a sviluppare una buona comunicazione con i proprietari e con i vari partner finanziari. I processi decisionali sono condivisi così da spartire la responsabilità, magari tramite la creazione di joint ventures. Si tratta di un accordo fra più imprese, anche di diversa nazionalità, creato per realizzare un determinato progetto, in tempi limitati, con divisione dei rischi e degli utili. Secondo il modello delle joint ventures, si sviluppa un senso di partecipazione e di comunità molto forte, tralasciando gli interessi egoistici.

L'aspetto negativo riguarda la spinta al successo tanto ricercata nel nostro sistema economico. In queste situazioni, quando l'impresa registra una crescita insufficiente, si mettono in atto le cosiddette scalate ostili, ovvero scalate effettuate contro la volontà del consiglio di amministrazione, della maggior parte dei collaboratori e di altri stakeholders principali.

### Condivisione delle decisioni e trasparenza in azienda (C4)

I collaboratori, come parte essenziale di ogni impresa, dovrebbero partecipare attivamente e cooperare affinché tutto funzioni correttamente. Come portatori di capitale umano, sono fonte

inesauribile di idee e creatività le quali, se sfruttate, potrebbero migliorare e sviluppare i processi aziendali. Diversi studi hanno dimostrato che la partecipazione dei lavoratori aumenta la loro soddisfazione e contribuisce ad aumentare l'identificazione con l'impresa. (Costa e Gianecchini 2019)

Più i dipendenti si identificano attraverso i valori aziendali, più sono coinvolti e motivati nell'ambiente di lavoro. In questo caso la trasparenza è utile affinché i collaboratori si sentano parte del processo e possano contribuire attivamente con le loro competenze. L'ideale sarebbe rendere chiari e disponibili tutti i dati aziendali cosicché tutti possano comprenderli e prendere parte ad eventuali decisioni. Tra tutti i rituali esistenti, i più importanti per ottenere l'identificazione degli individui con il proprio lavoro, sono i momenti in cui essi devono assumersi pubblicamente la responsabilità di agire per conto dell'organizzazione. Un altro metodo per coinvolgere maggiormente le persone nel proprio lavoro è affidando loro qualche responsabilità. (Collins 2008)

In un ambiente democratico, i dirigenti si sentono legittimati dai propri lavoratori, inoltre, permettere ai dipendenti di effettuare correzioni o segnalare eventuali problemi, potrebbe essere determinante per il futuro dell'impresa. Nelle strutture aziendali fortemente gerarchiche è complicato, se non impossibile, per i semplici lavoratori fare degli interventi su questioni organizzative o procedurali. In un ambiente più aperto questo non avviene e tutti sono liberi di dare il proprio contributo. Prendiamo come esempio il caso NASA, nello specifico, la tragedia dello shuttle Columbia, descritta da Maurizio Catino (2016). Durante il decollo, un frammento di schiuma isolante si staccò dalla rampa del bipiede dello shuttle e colpì una tegola sullo scudo termico dell'ala sinistra, causando una piccola breccia nel sistema di protezione termica. Il 1° febbraio 2003, tornando sulla Terra dopo la missione spaziale di sedici giorni, il Columbia si è disintegrato nei cieli del Texas. I sette membri dell'equipaggio morirono, e lo shuttle, che era costato quasi 2 miliardi di dollari, fu distrutto. La breccia nel sistema di protezione termica aveva permesso all'aria calda di penetrare nello scudo isolante e di fondere la struttura in alluminio, causando il collasso dello shuttle. Al momento del lancio le poche, e non particolarmente chiare, foto scattate durante il volo mostrano che dal giorno successivo al lancio si erano staccati diversi pezzi di schiuma. Il dieci per cento dei voli aveva avuto problemi simili, ma questa volta sembrava che fossero stati causati danni maggiori rispetto ai voli precedenti. Gli ingegneri del Marshall and Kennedy Centers, di fatto non direttamente coinvolti in questo lancio, hanno presentato una richiesta di ulteriori immagini direttamente al Dipartimento della Difesa. Hanno agito senza seguire le procedure e passando sopra i capi del team di gestione della missione. Questa linea d'azione non era conforme alle norme della NASA, la quale

considera questi comportamenti come atti di insubordinazione. Di conseguenza non sono state pervenute immagini migliori, ignorando il segnale di allarme. Immagini più nitide avrebbero potuto mostrare la dimensione e la posizione del problema e gli ingegneri avrebbero potuto sistemare i danni delle lesioni per aumentare le probabilità di sopravvivenza della navetta.

Avere una comunicazione trasparente e un luogo di lavoro dove tutti i dipendenti hanno il proprio spazio di autonomia e la possibilità di intervenire, dimezza drasticamente l'eventualità che insorga qualche tipo di incidente. Affidarsi ai propri collaboratori incrementa la fiducia e la coesione, nonché il coinvolgimento professionale. In diversi paesi europei esiste il consiglio del personale, un organo aziendale pensato per aiutare e supportare i dipendenti. In una situazione ideale questo consiglio del personale e la dirigenza collaborano e lavorano alla pari.

#### Partecipazione dei clienti e trasparenza dei prodotti (D4)

Il feedback dei clienti può essere fondamentale per apportare innovazioni e migliorie nei prodotti. I clienti comunicano alle imprese le loro sensazioni tramite il servizio del customer satisfaction o attraverso dei sondaggi accuratamente preparati.

Le imprese devono essere il più trasparenti possibile sulle sostanze e i componenti dei prodotti. Nel caso dei servizi, invece, l'azienda deve essere il più sincera possibile sul tipo di servizio che riceverà il cliente, senza garantire false promesse, in modo che quest'ultimo non si aspetti qualcosa che non verrà soddisfatto.

Sviluppare il proprio prodotto insieme ai futuri clienti è importante non solo per evitare di produrre qualcosa che non verrà mai acquistato, ma anche per instaurare una comunicazione utile al coinvolgimento e alla fidelizzazione della propria clientela. Specialmente nel momento in cui si sta avviando un progetto imprenditoriale, il coinvolgimento dei futuri clienti è un momento fondamentale per il proseguimento del progetto. Innanzitutto bisogna definire il profilo del proprio cliente, chiarire ciò di cui ha bisogno e le modalità di utilizzo del prodotto. L'ideale sarebbe rappresentare graficamente la propria idea, magari sotto forma di brochure. Essa rappresenta una bozza di come sarà il prodotto una volta realizzato, meglio se generato da un'interazione continua con la clientela. La brochure dovrebbe contenere le caratteristiche, le funzioni e i vantaggi che i clienti traggono dal prodotto. (Aulet 2013)

Dunque coinvolgere i clienti durante tutta la fase di creazione e progettazione assicura lo sviluppo di un prodotto che rispetta i bisogni dei consumatori. Lo stesso è valido anche se si tratta di prodotti o servizi già esistenti, poiché i desideri e le necessità delle persone sono in continuo mutamento e la chiave per prevenire il fallimento è proprio anticiparli. Per aumentare il valore eco-sociale dei prodotti è necessario rendere pubblici i sistemi di produzione, questo

serve per una veritiera costruzione dei prezzi e per incrementare il valore del bene o del servizio offerto. L'aspetto negativo in tutto questo risiede nell'occultamento della presenza di sostanze nocive all'interno dei prodotti. Queste componenti potrebbero generare danni ai clienti e anche all'ambiente, pertanto è meglio informare ed avvisare sui possibili rischi dati dall'assunzione o dall'utilizzo.

#### Trasparenza e condivisione sociale delle decisioni (E4)

Eccoci all'ultimo tema preso in esame dalla matrice, il quale tratta il principio di trasparenza applicato al contesto sociale. Condividere informazioni serve per tutelare la comunità. In una società democratica, l'opinione pubblica non può essere ammutolita e inerme davanti a decisioni che hanno impatto sulla vita della collettività. Gli stakeholders interessati sono gli abitanti, gli enti locali, le generazioni future e chiaramente la natura. Un'impresa trasparente comunica e fornisce informazioni dettagliate circa le proprie iniziative ai soggetti competenti. Prima di modificare un ambiente è necessario apprendere informazioni sul luogo e sugli abitanti, nonché cercare di prevedere eventuali ripercussioni. Redigere un rapporto potrebbe essere utile per facilitare e agevolare la comunicazione. Inoltre ogni persona direttamente interessata ha il diritto di sollevare dubbi o obiezioni. Avviare un dialogo è importante sia dal punto di vista di etica sociale responsabile, sia per anticipare eventuali conflitti da cui deriverebbero costi non indifferenti. Infine l'aspetto negativo evidenziato dalla matrice è la diffusione di informazioni errate da parte dell'azienda. Un comportamento assolutamente scorretto e sconsiderato poiché si tratta del futuro di una comunità e il profitto e l'egoismo prevarrebbero sul principio di solidarietà tra gli esseri umani.

### *3. Auditing del bene comune*

Il processo di auditing fa riferimento alle procedure di compilazione e di revisione del bilancio del bene comune. Data l'importanza e la necessità di avere dati sinceri ci si chiede chi dovrebbe ricoprire questo doveroso incarico. Un'altra differenza tra il bilancio del bene comune e quello finanziario, oltre a non prendere in considerazione la situazione economica dell'impresa, risiede nel fatto che quest'ultimo viene interamente compilato dall'impresa. In seguito ci sono delle persone incaricate ad una prima revisione del documento, per poi essere controllato una seconda volta da un revisore contabile. Il bilancio economico è ritenuto valido esclusivamente dopo la revisione del revisore contabile, una figura professionale esterna all'azienda. Dopo di che, lo Stato richiede un contributo fiscale e il tutto si conclude con l'ufficio delle imposte. Nel caso del bilancio del bene comune, il procedimento è molto simile, ma decisamente più veloce: il

bilancio viene prima compilato dall'impresa e successivamente viene controllato da un responsabile per il bene comune (interno all'azienda) e infine dall'auditor del bene comune. Il passaggio finale consente al bilancio di diventare un documento valido e riconoscibile e l'impresa rientra automaticamente in un livello definito per l'IVA, per i dazi e per le condizioni di finanziamento. In questo caso lo Stato non ricopre alcun ruolo all'interno del processo, a parte per quanto riguarda gli appalti pubblici, per i quali lo Stato prima effettua un controllo del bilancio del bene comune e successivamente controlla il prezzo. Un altro compito che svolge lo Stato, oltre all'autorizzazione ufficiale e alla validazione degli auditor, è un controllo a campionamento. Per supervisionare che nessun imprenditore commetta atti di falsificazione del documento o che corrompa qualche auditor. Se questo dovesse accadere, si metterebbero in atto provvedimenti sanzionatori. Proprio sul tema della falsificazione, il bilancio del bene comune agisce in maniera molto più trasparente del tradizionale bilancio economico, poiché chiunque può consultarlo e chiunque può comprenderlo dato che gli indici sono semplici e spiegati chiaramente e, inoltre, ci sono numerosi stakeholders che sono interessati alla correttezza del bilancio, facilitando l'individuazione di documenti falsificati. Oltretutto si tratta di una peer evaluation il che significa che tutte le persone coinvolte nel processo possono cooperare nel processo di valutazione per offrire agli auditor un maggior numero di informazioni utili per la redazione del bilancio. Proprio come accade nel bilancio economico, dove l'attività di consulenza deve essere separata dall'attività di revisione, anche nel bilancio del bene comune avviene questa separazione poiché l'auditor deve essere una persona esterna all'azienda e altamente qualificata. (Felber 2012)

Lo Stato ha l'importante compito di approvare la persona che svolgerà il ruolo dell'auditor.

#### *4. Sinossi*

L'ambiente ci propone nuove sfide globali sorte dai disagi provocati dai cambiamenti climatici e dalla difficoltà nel reperimento di materie prime necessarie alla produzione. Effettuare delle correzioni negli stili organizzativi e produttivi potrebbe essere fondamentale per salvaguardare il futuro del pianeta. Mentre la scarsità di risorse dovrebbe essere la spinta per sollecitare la ricerca di nuovi materiali che limitino l'inquinamento e che siano sufficienti a soddisfare la domanda. Nel discorso sulla reputazione di un brand è già emersa l'efficacia di azioni etiche e responsabili per attirare i consumatori. Anche sul lato legislativo sono state pensate delle manovre per arginare gli impatti delle imprese. In Italia abbiamo l'esempio della legge Gadda, la quale stabilisce che coloro che operano nel settore alimentare possono donare gratuitamente le eccedenze di produzione a persone bisognose oppure, nel caso in cui non fossero più adatte

al consumo, ad animali o utilizzati per il compostaggio. Un modo alternativo per ridurre gli sprechi e aiutare persone in difficoltà.

Spesse volte gli scarti di una azienda possono diventare la materia prima di un'altra, motivo in più per creare collaborazioni funzionali ed economiche per entrambe le parti. Gli stessi prodotti sono soggetti a migliorie in termini di economicità che possono giovare all'impresa. Ad esempio la produzione potrebbe risparmiare sui costi di fabbricazione tagliando le spese per l'imballaggio e propendendo per scelte più etiche e riciclabili. Concludendo, oltre ad aver esposto il concetto di impresa sostenibile, è stata presentata la matrice del bene comune, descrivendo tutti gli indicatori che la compongono. È uno strumento recente e poco diffuso, ma di grandissima importanza considerando i valori che tratta. Le imprese che ottengono un punteggio elevato sono da elogiare in quanto ambasciatrici di sostenibilità sociale e ambientale. Come abbiamo visto, ci sono molti modi e strumenti di management per perseguire politiche etiche e i diversi esempi che sono stati descritti servono per indicare che vi è sempre una possibilità di scelta. Una scelta su dove investire, sulle materie prime o sulle attività di promozione, tutto può essere gestito in maniera più responsabile e non è mai troppo tardi per cominciare a farlo. Nel prossimo capitolo verrà analizzato nello specifico il caso di un noto imprenditore italiano, Adriano Olivetti, il quale ha costruito un impero basato sulla responsabilità di impresa. I suoi ideali sono fonte di ispirazione ancora ai giorni nostri e il suo genio ha ancora molto da tramandare alle generazioni future.

## Capitolo III

### L'impresa sostenibile di Olivetti

Nel secondo capitolo è stato approfondito il discorso sullo strumento principale utilizzato dall'EBC, il bilancio del bene comune. Bilancio che non riguarda gli aspetti economici del mondo imprenditoriale, bensì indaga in che modo l'impresa considera e tiene conto dei valori promossi dal movimento nei confronti dei propri stakeholder. Nelle prossime pagine si esaminerà un'impresa storica che, ai tempi, contribuì a consolidare una nuova idea di fabbrica. L'imprenditore in questione è Adriano Olivetti e grazie a lui l'Italia, per la prima volta, divenne competitiva nel settore dell'elettronica. La filosofia di Adriano rientra nella logica del comunitarismo, nella quale si esalta l'idea di comunità e l'importanza delle origini dell'uomo. Sotto il suo influsso, l'impresa non è più intesa esclusivamente come creatrice di beni materiali, ma diviene anche dispensatrice di bene e di benessere per i lavoratori e per la società. Molti aspetti del pensiero di Adriano coincidono con gli ideali enunciati dal movimento EBC e, pur non essendo un'impresa sorta recentemente, si presenta come precorritrice di molti punti sollevati all'interno del bilancio del bene comune per imprese. Prima di presentare l'interessante storia dell'evoluzione di una piccola impresa di provincia ad una grande potenza economica, introdurrò una parentesi storica per spiegare il funzionamento del lavoro in fabbrica e introdurrò il concetto dello Human Relation Movement.

#### *1.2 Taylor e Ford, l'inizio dell'industrializzazione*

Taylor nasce nel 1856 e fu un ingegnere americano il cui operato fu fondamentale per la modernizzazione di un'industria che stava entrando nell'era della produzione di massa. Grazie agli studi di Taylor, nasce per la prima volta il concetto di organizzazione scientifica del lavoro, grazie al quale l'aumento della produttività risultò esponenziale. Il lavoro poteva infatti essere ottimizzato attraverso l'analisi di ogni operazione svolta da ciascun operaio, determinando il tempo necessario per compiere ogni azione e verificando che non esistesse un modo più rapido per portarla a termine ed eliminando ogni passaggio che risultasse lento o superfluo. (Canonic 2012)

I salari crescono con l'introduzione della retribuzione a cottimo, ovvero collegata alla quantità di merce prodotta, secondo la convinzione che l'incentivo monetario fosse l'unico in grado di incrementare la redditività degli operai. Il lavoro venne così analizzato e scomposto in fasi sempre più brevi in modo da individuare la maniera più efficiente per svolgere determinate

azioni. Le teorie di Taylor non furono esenti da subire critiche, dato che i sindacati lo accusarono di provocare nei lavoratori pesanti livelli di stress psicofisico; inoltre gli operai si sentivano estremamente alienati, in quanto erano costretti a svolgere la stessa identica mansione più volte al giorno, senza comprendere l'insieme delle operazioni che stavano eseguendo. (Canonic 2012) Difatti, in un'organizzazione del lavoro di questo tipo, la singola mansione di un unico lavoratore non è comprensibile senza rimandare al progetto completo.

Inutile negare che il Taylorismo si dimostrò un metodo formidabile per gli operai senza alcuna preparazione, i quali diventavano produttivi e qualificati nonostante non avessero alcuna esperienza nel mondo dell'industria. Erano sufficienti pochi giorni o poche ore di addestramento per iniziare il lavoro.

Mentre Taylor si dedicava a scomporre le fasi lavorative, fu Ford, introducendo la catena di montaggio, ad applicare i principi del taylorismo negli stabilimenti automobilistici americani. Nel 1914, grazie alla crescente redditività dell'impresa e all'abbassamento dei costi di produzione, Ford decise di duplicare i salari degli operai e di ridurre le ore lavorative. In questo modo il loro potere di acquisto aumentò, gettando le basi di quello che è oggi conosciuto come il circolo virtuoso del sistema capitalistico. Esso si forma nel momento in cui la produttività cresce grazie alle innovazioni di processo, le economie di scala consentono la riduzione dei costi ed infine i consumatori, dotati di un maggior potere di acquisto e con meno ore lavorative giornaliere, alimentano la domanda di nuovi beni. (Sabbadin 2021)

In quegli anni nacque l'espressione "produzione di massa", la quale serviva ad indicare una produzione di merci elevata e crescente. Ci sono due aspetti principali che contraddistinguono questa nuova impostazione industriale e riguardano due caratteristiche intrinseche dei prodotti, ovvero l'essere standardizzati e intercambiabili. (Pichierri 2011) Per spiegare il significato di questi aggettivi occorre pensare, ad esempio, a come è fatta un'automobile. Noi tutti siamo consapevoli che nel momento in cui acquistiamo una vettura, essa è perfettamente identica alle altre del suo genere e che, in caso di guasto, il pezzo difettoso può essere facilmente sostituito. Questo procedimento ci appare normale e scontato, ma in realtà è il risultato di un'evoluzione organizzativa.

La standardizzazione del prodotto è il risultato dell'operare di macchine specializzate in un'unica operazione e di una struttura organizzativa in cui ogni persona svolge una sola e ripetitiva mansione. Ford fu il primo ad introdurre il concetto di standardizzazione e, per velocizzare la produzione, inserì una catena di montaggio nel proprio stabilimento ottimizzando i tempi. Tra il 1920 e il 1970 si diffuse l'organizzazione Taylorista-Fordista anche in Europa,



non senza subire pesanti critiche per via delle condizioni stressanti e logoranti a cui erano sottoposti i lavoratori (Sabbadin 2021).

### *1.3 Il benessere dei lavoratori, Human Relation Movement*

I ritmi stressanti delle imprese del Ventesimo secolo affaticavano sia psicologicamente che mentalmente la classe operaia, di conseguenza si cominciò a ricercare delle nuove strategie di motivazione che aiutassero ad incrementare la produttività necessaria per soddisfare la domanda. Il denaro non era sufficiente per motivare la maestranza a lavorare e a impegnarsi di più e la sociologia e la psicologia si applicarono per trovare una soluzione che aiutasse gli operai. Secondo molte fonti, il 1924 è l'anno che sancì la nascita della sociologia industriale e l'uomo ritenuto il principale esponente di questo fenomeno è Elton Mayo, noto psicologo di origine australiana. (Canonici 2012)

Mayo (1933) condusse i suoi esperimenti nello stabilimento della General Electric ad Hawthorne, a Chicago presso il quale era stato incaricato di scoprire un metodo per incrementare la produttività. Le prime sperimentazioni avevano come obiettivo la misurazione dell'impatto della luce, dato che le operaie si affaticavano molto lavorando su minuscoli congegni in un ambiente scarsamente illuminato. Mayo decise di verificare se la sua ipotesi era corretta, applicando il test solo in alcune aree della fabbrica, lasciando che nelle altre tutto restasse inalterato. Nonostante la disomogeneità dell'esperimento, i risultati dimostrarono che ci fu un aumento generale nella produttività, pertanto fu spontaneo supporre che ci fossero altri elementi che consentivano tale incremento. Il fattore che permise il miglioramento della produttività è oggi conosciuto come effetto Hawthorne, un fenomeno di psicologia sociale. Esso dipende dal fatto che prima di allora, le operaie erano considerate puramente come ingranaggi all'interno della fabbrica e per la prima volta si sono sentite valorizzate come persone, grazie all'interesse che gli intervistatori dell'esperimento gli hanno dimostrato. Il semplice fatto di aver chiesto la loro opinione sulla gestione dell'impianto le ha motivate ad impegnarsi. Mayo così dimostra come dare importanza all'opinione di qualcuno possa avere un'influenza estremamente positiva sul morale delle persone e sulla percezione che hanno del loro contributo. (Mayo 1933)

Le dipendenti sfruttarono l'occasione delle interviste per poter criticare o lodare le scelte organizzative e, certamente, anche per esporre le proprie proposte, in modo da partecipare attivamente ai processi decisionali dell'impresa. Così nasce lo "Human Relations Movement", ovvero studi finalizzati a come convergere l'impegno dei lavoratori con gli obiettivi aziendali,

focalizzandosi sugli aspetti motivazionali e relazionali. Vi è una grande differenza col Taylorismo poiché le idee di Taylor comprendevano una visione esclusivamente scientifica del lavoro, dimenticandosi dell'importanza e del valore dell'essere umano che lavora dietro la macchina. Secondo Mayo, per ottenere un'efficienza produttiva ottimale, bisogna fare leva sulle motivazioni personali, inoltre non è da trascurare il clima organizzativo e le relazioni che si instaurano tra i dipendenti. Infatti la realizzazione degli obiettivi aziendali dipende soprattutto dalla motivazione degli individui, da come si pongono i capi e dai rapporti interpersonali che si creano nell'ambiente di lavoro. (Sabbadin 2021)

Per i lavoratori è fondamentale trovarsi in un ambiente lavorativo sano, nel quale poter stringere legami soddisfacenti coi propri colleghi. Le relazioni sul posto di lavoro contribuiscono a lavorare meglio e con entusiasmo. Col passare del tempo anche altri studiosi sottolineano l'importanza della spinta motivazionale data dalle relazioni interpersonali, tra questi vi è lo psicologo McClelland, il quale riteneva che esistono tre ordini di bisogni che spingono le persone all'azione e sono il successo, l'affiliazione e il potere. Il bisogno dell'affiliazione si riferisce proprio alla necessità di intrecciare relazioni con altre persone, in modo da potersi sentire accettati e benvenuti anche nel posto di lavoro. (Costa e Gianecchini 2016)

## *2. La vita e le imprese di Adriano*

L'avvento del prodotto standardizzato, costruito attraverso il processo della catena di montaggio è stato rivoluzionario per la storia dell'industria, ma poco pensato per essere sostenibile per i lavoratori. Gli studi di Mayo aprirono la discussione sull'importanza della valorizzazione dei dipendenti, affinché si sentissero motivati ad applicarsi sul lavoro. Adriano Olivetti sperimentò personalmente i ritmi logoranti delle fabbriche fordiste e in seguito cercò di sviluppare un processo organizzativo che attribuisse importanza e valore al capitale umano. Egli fu un imprenditore che credeva ciecamente nel potenziale della propria forza lavoro e cercava in ogni modo di valorizzarla il più possibile. Innanzitutto parliamo di un uomo che racchiudeva in sé diversi talenti: era un imprenditore, un rivoluzionario e un pensatore politico. Desiderava dare vita ad un progetto ambizioso che avrebbe migliorato la vita di molte persone e rivoluzionato l'intero concetto di impresa. Fu il primo a parlare di responsabilità di impresa e ad usare il profitto come materia di riscatto e come mezzo per realizzare opere a favore del bene comune. Da Camillo ad Adriano la fabbrica inizia una rivoluzione organizzativa impressionante e diventa una fabbrica con aspirazioni molto più ampie rispetto alla piccola realtà del Canavese. La piccola industria si trasforma in un nuovo modello industriale, una rivoluzione che si dispiega nei ventotto anni di azioni messe in atto da Adriano. Il suo è un modello che ingloba

il mondo industriale con la sfera comunitaria, aspetto molto determinante dato che la sua ideologia rientra nella corrente del comunitarismo.

Come riportato nella biografia (Ochetto 2013), Adriano Olivetti nasce nel 1901 nella città di Ivrea, nel canavese, situata al confine tra Piemonte e Valle d'Aosta. Il padre era Camillo Olivetti, il quale aveva fondato nel 1908 la prima fabbrica italiana di macchine da scrivere. Adriano, già all'età di tredici anni, andò a lavorare per la prima volta nella fabbrica di famiglia. Questa esperienza sconvolse il giovane Adriano poiché trovò altamente logorante e tedioso il lavoro in serie. Profondamente segnato arrivò a definirlo "una tortura per lo spirito che stava imprigionato per delle ore che non finivano mai, nel nero e nel buio di una vecchia officina". (Adriano in Ochetto 2013, p. 26)

Come abbiamo visto precedentemente, il lavoro in serie era un meccanismo di industrializzazione di massa tipico nei primi del 900. Si trattava indubbiamente di una grande innovazione per il settore industriale, ma non poteva proprio definirsi compatibile con lo spirito umano, il quale ne risultava oppresso e soffocato. Camillo si preoccupò per la reazione del figlio poiché si aspettava che in futuro sarebbe stato Adriano ad occuparsi della gestione della fabbrica. Pertanto, con la speranza di motivare il figlio, nel 1925, secondo il volere del padre, Adriano viaggiò negli Stati Uniti per visitare le principali fabbriche americane. Durante questa esperienza apprese la tecnica dell'organizzazione industriale e decise di importarla nel proprio paese, adattandola al contesto italiano. Questo viaggio e il precedente lavoro in fabbrica sancirono l'inizio della sua evoluzione di pensiero e della sua propensione al cambiamento. Pochi anni dopo, precisamente nel 1927, in una sorta di investitura ufficiale, Camillo consegnò al figlio le chiavi dell'azienda, col monito di non creare disoccupazione per via dell'introduzione di nuovi metodi di produzione. Camillo gli disse: "tu puoi fare qualunque cosa, tranne licenziare qualcuno per motivo dell'introduzione di nuovi metodi perché la disoccupazione involontaria è il male più terribile che affligge la classe operaia". (Adriano Olivetti, discorso alle "Spille d'Oro", contenuto in Olivetti 2001, p 90)

Col tempo Adriano inizia ad attuare una rivoluzione organizzativa, crescendo a tal punto da poter aspirare a mercati molto più ampi rispetto alla piccola realtà del Canavese. Riuscì a superare la crisi economica del '29, evitando il fallimento, e in seguito decise di ampliare la gamma di prodotti offerti dall'azienda producendo, oltre alle macchine da scrivere, calcolatrici e telescriventi. Nel giro di pochi anni le macchine dell'Olivetti diventarono popolari in tutto il mondo. (Ochetto 2013)

Nel 1932, Adriano Olivetti è nominato Direttore Generale dell'azienda di Ivrea. Ne diventerà il Presidente nel 1938, subentrando definitivamente al padre Camillo. Tra il 1932 e il 1960 ha

guidato l'azienda verso un crescente successo, ventotto anni nei quali applicò un modello che ingloba il mondo industriale con la sfera comunitaria. "Può l'industria darsi dei fini? Si trovano questi solamente nell'indice dei profitti? Non vi è al di là del ritmo apparente qualcosa di più grande, una destinazione, una vocazione anche nella vita di una fabbrica?". (Adriano Olivetti, discorso ai lavoratori a Pozzuoli nel 1955, in Olivetti 2001)

Questa frase è centrale poiché ci fa capire che i suoi obiettivi andavano ben oltre il guadagno, voleva che la sua impresa aspirasse a qualcosa di più, che facesse davvero del bene alla società. Oltretutto questa citazione è estratta dal discorso che Adriano fece personalmente ai lavoratori a Pozzuoli durante la giornata di inaugurazione del nuovo stabilimento. La fabbrica di Pozzuoli è un altro importante traguardo della sua incredibile carriera poiché decise di importare il modello di fabbrica di Ivrea, ovvero la fabbrica del Nord, in un luogo desolato e retrogrado nel Sud Italia. Fu uno dei primissimi imprenditori ad investire al Sud per cercare di distribuire la ricchezza. La fabbrica a Pozzuoli si elevò in rispetto della bellezza e dei luoghi, senza deturpare il paesaggio naturale. Anche in questo caso furono realizzate ampie vetrate in modo che la bellezza del panorama fosse di conforto nel lavoro di tutti i giorni.

Il ricordo di Adriano non è alimentato solo dalle sue imprese imprenditoriali, ma anche dalla profonda rivoluzione che apportò in ambito industriale, nei confronti dei propri impiegati. Il Canavese, ai tempi, era una regione ampiamente agricola, pertanto gli operai erano principalmente contadini che abbandonavano la terra per andare a lavorare in fabbrica. Adriano si rese conto che allontanare queste persone dai propri campi è come privarli delle loro origini, ed egli non voleva assolutamente che i lavoratori perdessero il contatto con la loro vita a causa del lavoro in fabbrica. Pertanto creò vicino agli stabilimenti quelli che oggi definiremmo "orti urbani". Queste aree coltivabili erano messe a disposizione dei dipendenti in modo che potessero mantenere un legame col passato e non perdessero il loro attaccamento alla terra. Inoltre, durante il periodo della semina o della mietitura, venivano rilasciati dei permessi per permettere agli operai di tornare a casa ad aiutare le famiglie. (Olivetti 1960)

In questo modo il ciclo di vita comunitario non viene interrotto e le persone possono continuare a consumare i frutti della loro terra nonostante il lavoro da operaio. Il senso di continuità, fulcro della vita di ogni uomo, secondo Adriano, continua ad essere alimentato e perpetrato. Non solo, Adriano rivoluzionò in maniera significativa anche il lavoro in fabbrica. Il suo sogno comprendeva anche la ristrutturazione completa degli stabilimenti, per abbandonare definitivamente il classico modello di fabbrica buia e soffocante. Per il suo ambizioso progetto richiamò due dei più famosi architetti di Milano, Luigi Figini e Gino Pollini, entrambi allievi del grande architetto svizzero Le Corbusier. (Ochetto 2013)

L'idea di Adriano consisteva nel far entrare il mondo circostante alla fabbrica anche al suo interno, in modo che i lavoratori potessero ammirare la natura e godere della luce naturale. Realizzò ampie finestre che aprono la vista sulle montagne, affinché si creasse un collegamento tra lavoratori e ambiente, in questo modo, nonostante le azioni meccaniche e avvilenti, l'uomo non si sentiva alienato dalla natura e dalle sue origini. Tuttora è famoso il complesso Olivetti in Via Jervis a Ivrea, per via delle sue ampie e numerose finestre. Ai tempi ottenne addirittura il titolo di via più bella del mondo, come la definì Le Corbusier la seconda volta che visitò la città, nel 1936. Inoltre, per motivare i propri operai e destinare il lavoro a qualcosa di più elevato, decise di costruire all'interno dell'azienda delle biblioteche e di concedere a qualsiasi operaio o manager di poterci rimanere e studiare. Una delle motivazioni più potenti è la fede e Adriano nutriva molta fiducia nei confronti dei propri lavoratori; egli credeva fortemente nell'uomo e nel suo riscatto.

Mise in atto una serie di ulteriori incentivi per incrementare il benessere dei lavoratori come l'assistenza sanitaria, case popolari e asili nido gratuiti. Adriano dovette interrompere i propri progetti con lo scoppiare della seconda guerra mondiale e fu costretto a lasciare il paese per fuggire alle persecuzioni razziali. Al suo ritorno non aveva perso la sua intraprendenza e la sua voglia di rivoluzione, anzi, lavorò ancora più assiduamente affinché tutti potessero avere gli stessi benefici e privilegi. Dal punto di vista imprenditoriale collezionò svariati successi finché nel 1953 guadagnò il titolo di fabbrica numero uno in Europa nel suo settore. (Ochetto 2013)

### *3. Affinità tra EBC e l'impresa sostenibile di Adriano*

Il seguente paragrafo mette in risalto le analogie tra il pensiero di Adriano e i principi del bene comune di Christian Felber. Raccontando il percorso imprenditoriale di Adriano, si sono compresi i suoi valori e la sua filosofia, facendo emergere diversi richiami all'EBC. È notevole il suo essere precursore e anticipatore rispetto al suo tempo. È stato in grado di ridimensionare il concetto di impresa e di prevedere quale sarebbe stato il nuovo modello di fabbrica che si sarebbe consolidato anni più avanti. Ha creato un'impresa non solo in grado di generare lauti profitti, ma anche attenta a diffondere benessere, non solo per i propri lavoratori, ma anche per l'intera comunità. Nonostante siano già passati diversi anni dalla sua morte, le idee di Adriano Olivetti continuano ad essere di ispirazione per la definizione di un'impresa sostenibile, rispettosa dei lavoratori e del territorio, nonché importante dispensatrice di benessere sociale. Luciano Gallino, professore all'università di Torino, è stato assunto negli stabilimenti eporediesi nel 1955, esperienza che gli ha permesso di vivere personalmente l'operato di Adriano e di apprendere in prima persona la sua ideologia. Tutto ciò che ha appreso è stato

magistralmente riportato in un'intervista a cura di Paolo Ceri (2014), anch'egli importante professore di sociologia dell'Università di Firenze. In questa intervista si indagano diversi aspetti della conduzione di Adriano e nelle prossime righe si farà riferimento al suddetto testo, sottolineando le similitudini col movimento EBC.

Innanzitutto, Adriano sosteneva che l'impresa dovesse produrre ricchezza per l'intera comunità, creando posti di lavoro e incrementando il benessere della collettività tramite la redistribuzione della maggior parte dei profitti. Così facendo promuoveva lo sviluppo sociale e anche il territorio locale poteva godere dei benefici dell'attività economica. Nell'EBC il profitto non è considerato come il fine ultimo dell'impresa, ma come strumento attraverso il quale generare benessere per l'intera società. Come si può vedere questa è la prima grande somiglianza tra le due correnti di pensiero poiché Adriano non mirava ad arricchirsi, ma desiderava dare una scossa al panorama italiano, diffondendo prosperità e elevando l'uomo ad una nuova consapevolezza che lo portasse verso un futuro più rigoglioso, sia dal punto di vista umano che dal punto di vista economico. Motivo per cui, nel corso della sua vita, non solo fondò una casa editrice in funzione di propaganda del suo pensiero, ma, per un periodo breve, tentò anche la carriera politica. La sua era una vera e propria fede nelle capacità dell'uomo, puntando molto ad accrescere il valore del capitale umano e mettendo la cultura al centro della sua visione rivoluzionaria. Come già accennato, Adriano promuoveva il sapere costantemente, non solo attraverso l'inserimento di biblioteche all'interno delle fabbriche in modo che chiunque potesse consultare i libri e studiarne i contenuti, ma apriva le porte degli stabilimenti a tutti i luminari dell'epoca. La sua impresa diffondeva di fatto la cultura. Dagli ingegneri, agli psicologi e sociologi, tutte le scienze potevano portare beneficio e innovazioni interessanti nei luoghi di lavoro. Felber (2021) ribadisce spesso la necessità di unire l'economia con altre scienze morali ed etiche e giudica catastrofico per la società che l'economia e l'etica siano due entità scisse. I saperi, anche se possono sembrare dissociati, sono fonte di profondi rinnovamenti e accrescono notevolmente la consapevolezza. Spesso cade nell'oblio quanto sia necessaria la consapevolezza che salva l'uomo da uno stato di ignoranza che genera solo malessere e crudeltà. Questo aspetto rende l'imprenditore piemontese un grande pensatore dalla mentalità estremamente aperta, convinto che ogni sapere possa evolvere il capitale umano. Inoltre riteneva che tutti devono avere il diritto di potersi realizzare e di avere le potenzialità per accrescere sé stessi e le proprie opportunità. Stagisti appena entrati, dopo pochi mesi si elevavano per il loro genio, la formazione interna del personale è onnipresente. La lungimiranza di Adriano non è che al principio.

Se oggi siamo abituati a prodotti belli esteticamente, oltre che funzionali, lo dobbiamo a lui, poiché in ogni sua creazione dava risalto al concetto di bellezza. Il fascino doveva risiedere in ogni aspetto, dall'architettura degli stabilimenti, all'estetica dei prodotti. Fu il primissimo imprenditore ad unire la funzionalità e praticità di un prodotto di uso comune, con elementi estetici da essere paragonati a vere e proprie opere d'arte. Il design delle merci era bello e armonioso. Questa fu un'abile mossa di marketing che spiazzò la concorrenza. I suoi progetti architettonici non si limitarono esclusivamente alle fabbriche, creando anche edifici adibiti al servizio sociale, asili nido e case per i lavoratori. La comunità di Ivrea beneficiò ampiamente di queste novità e tuttora molte persone vivono ancora nei quartieri realizzati da Olivetti. Adriano si curava che i suoi lavoratori stessero bene e che vivessero in maniera dignitosa. Come la città di Talponia, il famoso complesso residenziale è stato costruito sotto una collina, precisamente, è stato edificato affinché sembrasse tutt'uno con la collina, in modo da creare una sorta di continuità tra uomo e natura. Tutto questo era un miracolo all'epoca, quando i lavoratori erano considerati solo ingranaggi di una fabbrica.

Un'altra affinità con il movimento EBC risiede nella forma di finanziamento, ovvero l'autofinanziamento. Gli investimenti destinati alla ricerca e allo sviluppo erano finanziati tramite l'autofinanziamento. L'azienda Olivetti contava larghi margini di profitto raggiunti con forti aumenti di produttività, con prodotti originali e funzionanti e grazie alla ricerca continua di innovazione, sia organizzativa che progettuale. L'autofinanziamento è la forma di finanziamento premiata all'interno del bilancio del bene comune per le imprese, nel quale è presente l'indicatore che concerne la scelta della forma di sovvenzione. Grazie alle ingenti entrate conseguite sbaragliando la concorrenza, Adriano utilizzava i propri fondi per tutti i suoi progetti, riuscendo comunque a compensare adeguatamente gli azionisti. Questa linea di azione però non fu saggia anche sul lungo periodo, infatti fu uno dei fattori principali che portarono l'Olivetti ad uscire dai grandi colossi elettronici dopo la morte di Adriano.

Quando si parla di flessibilità di impresa si pensa alla capacità di quest'ultima di adattarsi alle modifiche del mercato, che avvengono continuamente. Oppure, specialmente negli ultimi anni, ci si riferisce alla flessibilità del lavoro e dunque ad adeguare il volume della forza lavoro all'andamento dei mercati, come se fosse un oggetto controllabile e facilmente manipolabile. Non è umano ritenere che i ritmi di vita delle persone possano essere scanditi dai mercati. Come se la produzione superasse di importanza la famiglia, le relazioni sociali o anche più semplicemente i propri ritmi biologici. L'impresa Olivetti sapeva affrontare i mutamenti del mercato, indice di grande flessibilità, ma riguardo alla flessibilità dei lavoratori Adriano non transigeva, egli riteneva inviolabile rispettare la loro vita privata, come si aspettava che loro

fossero produttivi in quella lavorativa. Egli era ben conscio dell'importanza del benessere dei lavoratori. Quando i dipendenti sono soddisfatti la loro fedeltà nei confronti dell'impresa è più solida, sentimento da cui deriva una maggiore passione e impegno nel lavoro. Adriano si impegnava molto nella tutela e nell'accrescimento dei propri operai tanto che predispose servizi sociali, servizi di trasporto e aiuti alle famiglie (e altri interventi tra cui la predisposizione di campi coltivabili intorno alla fabbrica). La qualità del prodotto risiedeva anche nella partecipazione e nell'intelligenza dei lavoratori. Il noto imprenditore fu tra i primi in Europa a introdurre il primo sabato completamente festivo, precisamente nel 1957, da allora nelle fabbriche di Ivrea la settimana lavorativa fu ridotta a cinque giorni, senza apportare alcuna riduzione al salario. Anche nel bilancio del bene comune per le aziende è presente un indicatore che ricorda l'importanza della vita privata per i lavoratori. Un buon ambiente lavorativo garantisce un orario che rispetti la vita al di fuori dall'impresa, in questo modo si crea un giusto equilibrio tra vita privata e lavorativa.

Adriano considerava molto importante investire nella ricerca, pertanto collaborò con diversi centri universitari, sia in Italia che negli Stati Uniti. Queste collaborazioni permisero un notevole sviluppo nel campo dell'elettronica e dell'informatica. Il movimento dell'EBC è un grande sostenitore del potere della collaborazione, tramite essa è possibile raggiungere traguardi superiori rispetto a quelli realizzati tramite la competizione, nei quali vi è sempre qualcuno che ne risulta perdente. Con la collaborazione si ottengono profonde innovazioni e più individui ne risultano vincenti.

Per quanto riguarda il discorso sulla razionalità degli investimenti possiamo dire che Adriano investiva ingenti quote di profitto sia in campo industriale che in iniziative sociali e culturali. Produceva ricchezza e sapeva anche ridistribuirla, aspetto che sembra estraneo all'attuale sistema economico (come riportato dal rapporto Oxfam 2022 visto nel precedente capitolo). Sono rare le imprese che investono grandi quantità di profitto per la società e per lo sviluppo e quella di Adriano Olivetti è stata una delle poche, specialmente in quegli anni.

Come si è visto, i ritmi industriali sorti ai tempi del Taylorismo e del Fordismo erano altamente logoranti e lo stesso Adriano li aveva provati personalmente, ritenendoli estremamente estenuanti. Pertanto Olivetti prediligeva un Taylorismo più "umano" rispetto a quello comunemente adottato. Nelle fabbriche olivettiane i ritmi di lavoro erano scanditi in base alle capacità dell'essere umano. Vi era questa figura denominata "Allenatore", ovvero un operaio a cui era chiesto di svolgere una determinata funzione secondo la propria volontà e, in aggiunta, con la libertà di proporre modifiche. All'operaio, dopo aver fatto svariati tentativi per trovare la velocità e la procedura più adatte, venivano prese le sue tempistiche, in modo da utilizzarle



come modello base per la retribuzione a cottimo. Inoltre alla curva della retribuzione a cottimo erano state conferite delle delimitazioni dato che entro un certo limite la velocità non garantiva più alcun aumento di salario. Queste misure miravano ad attribuire alla fabbrica un aspetto meno alienante e costrittivo.

L'architettura degli stabilimenti era studiata anche per aiutare gli operai a non perdere il contatto col mondo esterno alla fabbrica e questo dimostra che Adriano curava ogni dettaglio per spogliare il lavoro in serie da quel senso di oppressione e di disumanizzazione. Gli ambienti accoglienti e luminosi dovevano alleviare i lavoratori e garantire una produzione ottimale. Tuttora non è scontato incontrare imprenditori coinvolti in azioni a favore del miglioramento delle condizioni lavorative, sia per quanto riguarda i salari che per l'ambiente di lavoro. L'EBC premia ampiamente coloro che si attivano in queste questioni, investendo per il benessere dei dipendenti. Per Adriano il capitale umano andava alimentato e coltivato continuamente, la mente e le abilità dell'uomo sono fonti di ricchezza da coltivare e valorizzare. Proprio per questo motivo, era solito coinvolgere profondamente i propri lavoratori nel mondo industriale grazie ai corsi che si svolgevano all'interno delle fabbriche. Nel corso di queste lezioni i dipendenti apprendevano le varie tecniche di lavorazione, approfondendo le loro conoscenze sui materiali usati e le procedure, oltre che studiare la storia del mondo industriale. Non si trattava solo di un processo di apprendimento, ma anche di identificazione col proprio mondo lavorativo. Si creava un legame poiché era qualcosa che si conosceva e si comprendeva, non si affrontava più in maniera passiva.

Il movimento EBC si pone in netto contrasto con la filosofia capitalista, ragione per cui è necessario chiedersi qual era l'approccio olivettiano al riguardo. Alla domanda se si trattasse di un'azienda capitalista o no, la risposta è affermativa. L'enorme contraddizione, però, risiede nel fatto che si trattava di un'azienda che offriva una qualità del lavoro migliore, che rispettava la vita dei propri lavoratori e che ridistribuiva le ricchezze su tutto il territorio. L'azienda di Olivetti presentava diverse condizioni di avanguardia rispetto a molte altre imprese del Piemonte o, gettando uno sguardo generale, della stessa Italia. Adriano soffriva quando lo si etichettava come un semplice capitalista con un'impostazione più umana del lavoro. Proprio tramite tutte le sue iniziative mirava a costituire un'azienda che fosse diversa dalle altre e attenta alle condizioni lavorative a cui venivano sottoposti gli operai. Inoltre ambiva a un graduale trasferimento dei poteri ai lavoratori per quanto riguardava la gestione aziendale, pertanto istituì un sindacato che avesse questo fine. Nei suoi libri descrive e delinea una società a misura d'uomo, un progetto utopico per cui combatté in maniera appassionata. Desiderava scollarsi di dosso l'immagine dell'imprenditore capitalista e non poteva sopportare che i sindacati o i

politici gli affibbiassero tale etichetta, dopo tutti i sacrifici e gli sforzi che compiva a favore di una società e di una fabbrica più umana, più attenta ai bisogni dei lavoratori e che fosse completamente integrata al territorio. Sfortunatamente le sue buone intenzioni non erano sentite da tutti come lui avrebbe sperato.

Veniamo ora al principio di trasparenza, altro valore essenziale per il movimento EBC. È fondamentale che un'azienda funzionante e ben organizzata adotti la trasparenza come principio cardine da applicare in tutte le aree lavorative. Lo stesso pensava Adriano, il quale richiedeva che tutte le informazioni circolassero e fossero condivise e discusse tra i lavoratori e la direzione aziendale. Tutta la Olivetti era attraversata da un alto livello di conoscenza, di consapevolezza e di condivisione delle informazioni. Questo era dovuto al fatto che in azienda fossero tutti ragguagliati sui progetti, grazie alla circolazione di documenti contenenti tutte le attività, in modo che tutti potessero consultarli. Inoltre Adriano aveva pensato alla fabbrica come parte integrante della comunità e del territorio, dove tutti i lavoratori dell'azienda si ritrovano spesso a condividere gli stessi luoghi, motivo per cui le informazioni circolavano anche per vie informali. Aspetto possibile visto che si trattava di una grande fabbrica impiantata in una piccola realtà, come lo era la città di Ivrea. Sempre nell'ottica di favorire e valorizzare i propri dipendenti, Adriano creò un sindacato che potesse conferire maggior potere ai lavoratori, conosciuto come "Comunità di Fabbrica" o "Autonomia Aziendale". I principali sindacati, tuttora attivi nel panorama lavorativo italiano, erano contrari e criticarono aspramente questa iniziativa. Acquisire un maggiore potere in azienda significa che un lavoratore ha la possibilità di partecipare alle decisioni della direzione e molti non concordavano sul fatto che potesse essere utile e produttivo per l'impresa. Secondo gli altri sindacati, soprattutto la Cgil, le relazioni industriali devono basarsi sul conflitto e non sulla partecipazione. Ulteriore punto di convergenza col movimento EBC riguarda la tematica della partecipazione, considerata come il miglior approccio per accrescere la propria attività a beneficio di tutti, piuttosto che spingere sulla competizione. Accentuando la cooperazione si ottiene uno sviluppo precoce e l'organizzazione aziendale ne giova ampiamente. La linea aziendale chiusa e gerarchica potrebbe essere fonte di numerosi problemi e stagnazioni.

Adriano, a partire da un giuramento fatto al padre, aveva assunto il principio di non licenziare, anzi di assumere il più possibile e di dimettere solo se strettamente necessario; situazione completamente diversa rispetto a quella che viviamo oggi. Era importante che la forza lavoro si sentisse stabile, in modo che potesse rendere maggiormente sul lavoro, poiché un dipendente soddisfatto e senza preoccupazioni è sicuramente più attivo e partecipante. La fabbrica Olivetti ha sicuramente creato questa stabilità grazie a tutti i servizi pensati per i

lavoratori, dalle case, agli asili per i figli. Adriano si impegnava affinché questi servizi sociali fossero di qualità, cercava sempre di unire il concetto di bellezza a quello di efficienza e si preoccupava di prestare attenzione per la persona, anche agli aspetti esterni alla produzione.

L'etica e la politica sono subordinate all'economia e l'imprenditore medio è succube ai meccanismi di mercato, incapace o disinteressato a modificarli. È in questo aspetto che vediamo l'enorme differenza dell'approccio di Adriano. Come dice Gallino, "questi era un imprenditore che cercava di costruire la realtà, di modificarla, ponendo un'appassionata determinazione nel tentativo di passare dall'idea alla pratica. La realtà gli inflisse colpi severi, ma la sua azienda era lì a dimostrare quanto egli a sua volta avesse saputo piegarla alla sua volontà". (Gallino in Ceri 2014, p.89)

Adriano ha combattuto per i suoi ideali, non si è mai omologato, fin da giovane ha studiato per costruire il proprio progetto, che comprendesse un mondo con nuovi valori e che rispecchiasse i suoi ideali di bellezza e di umanità. Una società che fosse tecnologicamente avanzata, solidale, giusta, fortemente partecipe e con pari opportunità per tutti, insomma quello a cui sta mirando oggi giorno l'EBC. Non si è mai perso d'animo e questo lo ha dimostrato attraverso tutte le sue lotte, affrontate in un periodo storico difficile che diverse volte lo ha messo a dura prova. La sua morte prematura è stata una grande perdita per l'umanità, lasciando molti progetti incompleti e lasciando l'Italia a un passo dalla supremazia tecnologica mondiale. Nessuno si dimenticherà delle sue opere e tuttora è fonte di ispirazione, basti solo pensare alla Apple, la quale prese diversi spunti dal modus operandi Olivettiano. L'EBC riporta l'attenzione su molte tematiche già affrontate dall'imprenditore eporediese e si spera che il messaggio possa passare ad una portata sempre maggiore, in modo da ispirare tanti giovani imprenditori. Dietro ogni mente può nascondersi una grande rivoluzione e, come credeva Adriano, il capitale umano va coltivato e orientato verso nobili intenzioni che diffondano la ricchezza e la prosperità per tutti.

## Capitolo IV

### **Il bilancio del bene comune, caso Comune di Champorcher**

Dal Piemonte ci spostiamo in un'altra regione, in un Comune non troppo lontano dalle terre del Canavese. La regione è la Valle d'Aosta, mentre il Comune in questione è il piccolo borgo di Champorcher (AO). Dopo essere usciti dai confini piemontesi, si procede alla volta dell'imperioso forte di Bard, roccaforte della resistenza all'avanzata dell'esercito Napoleonico, e in seguito si supera il comune di Hône, situato all'imbocco della valle di Champorcher. Champorcher è una delle prime valli che si incontrano entrando in Valle d'Aosta ed è un piccolo gioiello di inestimabili ricchezze naturali e paesaggistiche.

In questo capitolo si svolgerà l'analisi del Bilancio del Bene Comune, per il Comune di Champorcher, ma prima di proseguire con ulteriori dettagli, è utile introdurre questo strumento di analisi.

#### *1.2 Bilancio del bene comune, per i Comuni*

La versione del manuale, alla quale faremo riferimento, è l'ultima resa disponibile dal sito EBC, rispettivamente la versione 2.0. Come nel caso delle imprese, anche questa matrice esamina i cinque valori del movimento applicati a diversi gruppi di stakeholder.

La modalità di valutazione è in realtà un'autovalutazione, dove per ogni domanda relativa al rapporto, il Comune è invitato a fornire una stima sulla base di una scala che va 0 a 10. I Comuni che si limitano a rispettare la legge, senza pensare a misure aggiuntive, si valutano con 0 punti. Al contrario, si assegnano 10 punti se il Comune ha adottato le migliori misure possibili. Nel caso in cui non sia ritenuta necessaria la discussione di un certo argomento si classificherà come "R", ovvero si accettano i possibili rischi. Inoltre, Il punteggio scelto deve essere motivato con argomentazioni e progetti concreti e tangibili.

Il processo di autovalutazione avviene in presenza e col supporto di consulenti EBC, i quali promuovono una discussione più approfondita di ciascun tema. Le domande degli indicatori non sono vincolanti, ma possono essere ridefinite per il Comune preso in esame o a seconda delle circostanze locali.

Per quanto riguarda la fase finale dell'auditing, nel caso della matrice per aziende abbiamo una persona esterna all'azienda che si occupa personalmente di curare la veridicità del documento, mentre per il bilancio per i Comuni, per il momento, non è ancora previsto alcun audit per questa matrice (2.0). La ragione risiede nel fatto che non esiste ancora una tabella di valutazione

comune, dato che la valutazione è un lavoro congiunto tra i consulenti EBC e i rispettivi Comuni.

Gli stakeholder, a differenza dei cinque valori, si discostano leggermente da quelli del bilancio per le imprese. I portatori di interessi in questione sono rispettivamente: Fornitori, Finanziatori, partner finanziari, contribuenti, amministrazione di bilancio, Apparato politico, amministrazione, volontari coordinati, Popolazione ed economia e Stato, società, natura.

I primi sono i fornitori i quali comprendono sia i fornitori di beni e servizi, sia le società partecipate con i relativi gruppi di prodotti/fornitori di servizi, come la biblioteca o le scuole. Il Comune deve vigilare le attività dei propri fornitori, in modo da assicurarsi che il tutto sia svolto secondo principi etici e morali.

In seguito abbiamo finanziatori, partner finanziari, contribuenti ed amministrazione di bilancio. In questo stakeholder si considera esclusivamente la provenienza del denaro che la banca dà al Comune e in che modo il partner finanziario utilizza i soldi del Comune. L'aspetto importante, su cui si vuole portare l'attenzione, riguarda i valori etici che guidano la selezione dei partner finanziari. Non si considera in che modo il Comune spende i soldi per prodotti, servizi e investimenti, ma si indaga esclusivamente i criteri con i quali si scelgono i partner finanziari.

Il terzo stakeholder è l'apparato politico, l'amministrazione e i volontari coordinati; questo gruppo di interesse si impegna nell'amministrazione locale su tre diversi livelli. Il livello politico, comprendendo i sindaci e i loro rappresentanti e i membri dei consigli comunali; il livello amministrativo che include tutti i dipendenti del Comune, infine, il livello della società civile che comprende i volontari coordinati dal Comune. Tutti i soggetti, che operano in uno di questi tre livelli, sono definiti "collaboratori". Per "luogo di lavoro" si fa riferimento allo spazio o all'infrastruttura resa disponibile dal Comune.

Il quarto stakeholder riguarda la popolazione e l'economia, pertanto si tratteranno tutti i cittadini, compresi ospiti o rifugiati, e le aziende e le loro organizzazioni; sostanzialmente tutti coloro che si trovano nel territorio comunale. Incluso in questo gruppo vi è anche l'ambiente naturale, essendo in parte gestita da alcune organizzazioni della popolazione. Un Comune, che si impegna a seguire una strada orientata al bene comune, intraprende relazioni di successo con la popolazione, l'economia e le loro organizzazioni, rispettando incondizionatamente la natura e tutta la flora e la fauna che contraddistinguono un territorio.

Infine, il quinto e ultimo gruppo di interesse è lo Stato, la società e la natura, ovvero una visione che apre le porte ai confini comunali, considerando gli impatti delle proprie azioni sia in ambito extraterritoriale che per quanto riguarda eventuali ripercussioni future. Le responsabilità etiche del Comune si estendono al di là della giurisdizione comunale e i responsabili dovrebbero

sempre ponderare le implicazioni di tutte le misure messe in atto. Il benessere locale non deve mai essere ottenuto a discapito dell'ambiente o delle popolazioni circostanti.

### *1.3 Introduzione al bilancio del bene comune, per il Comune di Champorcher*

Redigere un Bilancio del bene comune rende chiaro come ogni valore è vissuto dal Comune nel rapporto con ogni stakeholder, qual è il potenziale di miglioramento e quali temi vale la pena sviluppare per un'ottima strategia. Permette a tutti i dipendenti comunali di focalizzarsi sugli stessi obiettivi, creando un maggiore senso di appartenenza e voglia di impegnarsi, affinché ci si possa sentire orgogliosi del lavoro che si sta svolgendo. Esseri più trasparenti nei confronti di tutti i portatori di interesse garantisce un maggiore sostegno da parte della comunità, la quale potrebbe contribuire con idee e progetti innovativi fondamentali per lo sviluppo. Nel momento in cui si lavora a servizio delle persone diventa fondamentale capire i loro bisogni e le loro necessità.

La precedente era una breve introduzione sulla struttura del bilancio del bene comune per i Comuni, ora si passerà alla parte pratica dell'elaborato, la quale è stata realizzata con l'aiuto e la collaborazione del Comune di Champorcher, presentato nell'introduzione.

Il bilancio che ho realizzato è di natura volutamente semplificata rispetto ad un bilancio realizzato da un consulente dell'ente EBC. Per eseguire un bilancio completo occorrerebbero diverse giornate di lavoro e una collaborazione stretta e continua tra il Comune esaminato e un consulente certificato. La rendicontazione avviene dopo ore di discussione, nelle quali lo specialista interroga l'amministrazione comunale sulle misure in atto e sulle azioni che si intende intraprendere per il futuro. Il consulente, inoltre, può fornire consigli e aiutare il Comune ad impostare una strategia efficace per perseguire gli standard del bene comune.

Per il seguente elaborato, ho deciso di somministrare alla gestione comunale un documento contenente tutti e venticinque gli indicatori, con le rispettive domande. Il tutto suddiviso in base allo stakeholder preso in esame. Non essendo presente personalmente al momento della compilazione, mi sono premurata di spiegare ciascun punto, fornendo anche degli esempi che potessero facilitare la redazione. Per tutto il tempo sono rimasta in contatto con il Vicesindaco per eventuali dubbi.

Anche se il lavoro non risulta abbastanza completo da essere certificato, il mio intento era duplice: da un lato dare una dimostrazione su come effettivamente si svolgesse un bilancio di questo tipo, in secondo luogo, ed è forse il punto più importante, ritengo che l'utile di questo lavoro sia di offrire nuovi spunti di riflessione che potrebbero contribuire al miglioramento di una gestione comunale. Non bisogna mai sottovalutare la possibilità di diffondere più

consapevolezza sulle tematiche di sostenibilità e il mio scopo era proprio divulgativo, sia per far conoscere il movimento EBC, sia per sensibilizzare maggiormente su queste tematiche.

## 2. *Bilancio bene comune, Comune di Champorcher (AO)*

### Informazioni generali

- Numero abitanti: 373, al primo gennaio 2022 (dati istat.it)
- Numero Amministratori: 4, più sindaco e vicesindaco
- Numero Consiglieri comunali: 5 consiglieri
- Sito: <https://www.comune.champorcher.ao.it/it-it/home>
- Sede: Comune di Champorcher, Frazione Le Chateau 1, 11020 Champorcher AO
- Anno di riferimento: 2020-2021

Legenda: I riquadri colorati riportano le risposte e le autovalutazioni che sono state fornite del Comune, mentre le parti esterne ai riquadri riportano la mia analisi, arricchita da riferimenti concreti ed eventuali proposte.

### Fornitori

#### A1 Protezione dei diritti fondamentali, la dignità umana lungo la filiera/ stato di diritto

Il primo indicatore riguarda il rispetto dei diritti fondamentali delle persone, ciò significa che a tutte le persone coinvolte all'interno della catena di fornitura vanno riconosciuti i loro diritti fondamentali. Questo comporta anche il rispetto dei diritti procedurali dello Stato di diritto (I diritti procedurali comprendono le rivendicazioni di base nei procedimenti giudiziari, sia nelle controversie penali che in quelle civili. Questi includono il diritto a un processo equo e a un'udienza pubblica o a tribunali indipendenti.). Nello specifico, tutti gli interessati sono tutelati da rischi riguardanti: la loro integrità fisica, la libertà di movimento, l'alimentazione, la salute, l'istruzione e il lavoro.

### *A1.1 Diritti fondamentali filiera*

#### **“Come verificiamo e valutiamo l’esistenza di violazioni dei diritti fondamentali tra i fornitori lungo tutta la filiera?”**

Gli operatori che contrattano con il Comune sono già iscritti a piattaforme pubbliche che effettuano, al loro interno, una serie di verifiche relative al rispetto della normativa sulla sicurezza sul lavoro. Gli operatori economici che non garantiscono determinate caratteristiche non possono operare con la pubblica amministrazione.

#### **Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)**

Il Comune vigila costantemente soprattutto negli appalti in cui il costo della manodopera costituisce gran parte dell’onere richiesto dall’appaltatore (es. appalto di pulizia degli immobili). Questo perché non tutti gli appalti sono altrettanto a rischio come in questo settore specifico. Nel caso in cui l’operatore offra dei ribassi che rischiano di compromettere o rendere dubbia la modalità di retribuzione del lavoratore o comunque il rispetto della normativa in materia di salute o sicurezza del lavoro, l’operatore è escluso, come tra l’altro già avvenuto. La sicurezza dei lavoratori è sempre oggetto di vigilanza sia tramite la redazione di appositi piani in sede di progettazione di opere pubbliche, sia tramite il divieto di ribasso d’asta sugli oneri legati alla sicurezza. Valutazione: 5/10, si tratta di un settore attenzionato ma nel quale l’Amministrazione si può migliorare.

Per quanto riguarda la dignità dell’essere umano, il Comune si dovrebbe preoccupare che sia i diritti fondamentali che quelli procedurali siano rispettati all’interno della gestione dell’appalto. Anche se il Comune riveste esclusivamente il ruolo del committente è importante che si assuma le responsabilità delle condizioni lavorative dei propri appalti. Il Comune di Champorcher dichiara di essere sensibile a questa tematica, soprattutto nel caso di appalti dove è richiesta molta manodopera. Sappiamo infatti che gli appalti si distinguono in appalti di servizi, appalti di forniture e appalti di lavori ed opere. Trattasi di un contratto commerciale con il quale l’impresa, o un soggetto pubblico, affida ad un altro soggetto lo svolgimento di un’opera o di un servizio. Nel manuale di diritto del lavoro (R. Del Punta 2020) è spiegato che gli appalti sono regolati da specifiche regole del lavoro poiché spesso si creano situazioni di sotto protezione sociale dei dipendenti delle imprese appaltatrici. I settori in cui si lavora per appalto sono caratterizzati da situazioni di concorrenza molto elevata che molto spesso portano ad abbassare il costo del lavoro, ricercando appalti sempre più favorevoli e abbattendo le tutele sociali per i lavoratori delle imprese appaltatrici. Negli appalti con un contenuto non professionalmente elevato e con alta intensità di manodopera, concentrano proprio questi fenomeni. L’appalto è un contratto commerciale definito dall’articolo 1965 del codice civile.



“L'appalto è il contratto col quale una parte assume, con organizzazione dei mezzi necessarie con gestione a proprio rischio, il compimento di un'opera o di un servizio verso un corrispettivo in danaro”.

Questa norma ci informa che il datore di lavoro che deve assumersi la responsabilità giuridica e patrimoniale delle obbligazioni nei confronti di un rapporto di lavoro è colui che utilizza effettivamente e direttamente le prestazioni del lavoratore, anche se questo è formalmente assunto da un altro. Tale concetto ha una serie di ricadute importantissime, in primo luogo sul lavoratore che può individuare correttamente il datore di lavoro sostanziale, ossia responsabile della sua condizione giuridica e rispetto al quale far valere i propri diritti che non sono soddisfatti dal datore di lavoro formale. Se ci troviamo dinanzi ad un appalto non genuino il lavoratore potrà far valere di essere dipendente di un altro soggetto che non sia l'appaltatore. Se dirige l'appaltatore, ossia il formale datore di lavoro, siamo di fronte ad un appalto genuino, se invece quei soggetti sono messi a disposizione dal committente ed è lui che li organizza e che direttamente esercita i poteri nei loro confronti allora siamo di fronte a una somministrazione e non ad un vero appalto.

Codice civile del 1942, l'art 1676 prevede, per coloro che sono dipendenti dell'appaltatore, di proporre un'azione diretta contro il committente per conseguire quanto loro dovuto, che sia denaro o altri trattamenti. Chiunque abbia un diritto non soddisfatto può agire nei confronti del committente. Tuttavia, questa regola vige esclusivamente fino all'estinzione del debito che il committente ha verso l'appaltatore. Questo significa che il lavoratore potrà essere risarcito dal committente, in questo caso il Comune, invece che dal datore finché c'è ancora un debito del committente nei confronti dell'appaltatore. Una volta che il committente ha pagato interamente l'appaltatore, questa azione diretta non è più possibile. È perciò nell'interesse del Comune affidarsi ad appaltatori che rispettino il contratto e i diritti dei propri lavoratori. Fortunatamente anche in questo caso il Diritto aiuta chi ha meno potere contrattuale, ma il Comune ha il dovere morale di rivolgersi ad appaltatori con una certa etica.

#### *A1.2 Diritti procedurali di tutte le parti interessate della filiera*

**“Come possiamo verificare, direttamente o indirettamente, se tutti i soggetti interessati lungo la filiera possono rivendicare diritti procedurali?”**

Tutti gli operatori economici/appaltatori/concessionari che interagiscono con il Comune sono resi edotti sulle possibilità di ricorso avverso gli atti amministrativi emanati dall'Amministrazione, in particolare tramite l'indicazione del giudice competente per il ricorso ed i termini entro i quali è possibile esperirlo. In generale, comunque, non essendo l'Amministrazione della giustizia di

competenza del Comune, la garanzia a un giusto processo e a un tribunale indipendente si considera garantita dallo Stato e dalla Costituzione vigente.

**Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)**

Oltre alle indicazioni di cui alla risposta precedente, nel caso in cui non vengano rispettati i diritti del personale degli appaltatori (soprattutto per quanto riguarda il versamento della retribuzione) questi possono comunque segnalare la situazione al Comune affinché esso proceda alle opportune verifiche. Valutazione 3/10 in quanto il Comune, anche se volesse, non potrebbe far molto di più rispetto a quanto previsto dalla normativa, visto che la giustizia non è di competenza del nostro ente.

A tal proposito, il Comune afferma che tutti gli operatori che collaborano con loro sono informati sulle modalità attraverso cui fare eventuale ricorso, indicando anche il giudice competente in materia e le tempistiche necessarie. Dunque i lavoratori vengono informati circa i loro diritti procedurali, ma, oltre a questo, il Comune non può intervenire in alcun modo dato che non si tratta di un compito diretto della pubblica amministrazione, al massimo informa e controlla le eventuali segnalazioni.

## A2 Vantaggi per il Comune, la solidarietà

La solidarietà guida le azioni del Comune affinché siano sempre orientate a generare benessere per tutta la comunità, infatti, quando il Comune acquista prodotti e servizi in appalto, si deve assicurare che gli abitanti non vengano compromessi da questa scelta. I servizi offerti non dovrebbero danneggiare nessuno. I rapporti di partnership intrecciati dal Comune devono essere equi e rispettosi.

### *A2.1 Benefici per la popolazione*

**“Quali criteri utilizziamo nei contratti con i fornitori e i prestatori di servizi per promuovere i benefici delle persone nel Comune e come valutiamo questi criteri?”**

Fino allo scorso anno il Comune di Champorcher, anche grazie alla certificazione ambientale EMAS, ha sempre richiesto ai propri fornitori l'utilizzo di materiali e criteri ecocompatibili, vigilando in particolare sulle attività e sugli appalti più a “rischio” dal punto di vista ambientale.

**Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)**

Oggi, anche se per ragioni finanziarie ed organizzative si è deciso di non rinnovare la certificazione, si chiede sempre ai fornitori ed alle associazioni che percepiscono contributi di vigilare ed impiegare materiali e buone pratiche ecocompatibili (es. riduzione plastica monouso, uso stoviglie biodegradabili, ecc.). Valutazione 7/10: sul punto il Comune si è già organizzato, ma nel limite del possibile i criteri possono essere resi più chiari e stringenti.

La scelta dei fornitori si traduce in vantaggi per il Comune e, di conseguenza, in benefici per la popolazione. Il Comune dichiara che, fino all'anno scorso, era designato con la certificazione ambientale EMAS. Il Regolamento CE n. 1221/2009 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 25 novembre 2009 definisce questa certificazione come un sistema comunitario di ecogestione e audit, al quale può aderire volontariamente qualsiasi organizzazione che sia intenzionata a misurare e migliorare le sue prestazioni in ambito ambientale.

Per ottenere la registrazione EMAS, è necessario ottenere un certo standard di qualità e deve esserci grande impegno da parte dell'ente in materia ambientale. Tutte le attività intraprese dal Comune devono essere sottoposte ad un'analisi ambientale, in modo da valutarne gli impatti. Inoltre, tutte le dichiarazioni del Comune saranno sottoposte al controllo di un verificatore ambientale certificato e, soprattutto, indipendente. Solo in seguito alla sua validazione l'organizzazione otterrà la registrazione. La certificazione ha una durata di tre anni all'interno dei quali l'organizzazione deve effettuare periodicamente una verifica oggettiva e documentata delle proprie attività. Attualmente la certificazione non è più stata rinnovata dal Comune di Champorcher per ragioni economiche ed organizzative, ma l'amministrazione dichiara di continuare ad applicare gli stessi principi ecocompatibili e la medesima supervisione. Nel caso degli appalti bisogna prestare molta attenzione ai materiali e alle procedure impiegate nel loro svolgimento, specialmente per quelli che rappresentano un rischio più elevato per l'ambiente.

<i>A2.2 - Termini e condizioni di solidarietà</i>
<b>“Come possiamo garantire relazioni commerciali solidali ed una cooperazione con i fornitori o i prestatori di servizi?”</b>
Il Comune applica sempre i prezzi previsti dalla normativa in materia di appalti e servizi e paga i propri fornitori in tempi molto rapidi, ben al disotto di quelli previsti dalla legge.
<b>Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)</b>
Autovalutazione: 0/10, si tratta di un campo in cui malgrado gli sforzi che sono messi in campo (soprattutto per ridurre i tempi di pagamento) il Comune non può discostarsi, soprattutto per quanto riguarda gli appalti di lavori, dai prezzi regionali e nazionali.

Il Comune paga sempre in tempo i fornitori ed applica i prezzi previsti dalla normativa. Il punteggio è 0 perché si limita a seguire le regole contrattuali previste dalla legge, dato che non possono scostarsi dai prezzi regionali e nazionali. In questo caso un'ottima soluzione per incrementare la cooperazione e ridurre i costi potrebbe essere l'economia circolare, poiché quello che per qualcuno può essere uno scarto, in un altro settore potrebbe essere ancora utile.

Prendiamo ad esempio i numerosi scarti di legno, essi possono essere impiegati nell'artigianato locale o per realizzare i collari per il bestiame.

### A3 Responsabilità ambientale per la filiera

Il Comune si assicura che gli effetti della sua filiera sull'ambiente siano sostenibili anche sul lungo termine. Pertanto è corresponsabile della sostenibilità ambientale della sua filiera e si pone come obiettivo di contribuire a ridurre l'impatto ambientale nell'intera filiera, soprattutto deve mostrare maggiore attenzione per i fornitori più grandi o per quei prodotti o servizi legati a rischi ambientali più elevati.

<i>A3.1: Tutela ambientale lungo la filiera</i>
<b>“Quali criteri di tutela ambientale applichiamo nella selezione dei prodotti e dei fornitori/servizi al fine di ridurre gli impatti ambientali nocivi nella filiera o nei prodotti e servizi acquistati?”</b>
Il Comune cerca sempre di valutare l'impatto ambientale dei propri acquisti, procurandosi beni dal ridotto impatto ambientale. Allo stesso tempo, i fornitori vengono invitati ad acquistare beni ecocompatibili nello svolgimento dei loro servizi.
<b>Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)</b>
Ad oggi, il Comune acquista soltanto energia 100% rinnovabile (in particolare proveniente da centrali idroelettriche) come certificato dal proprio fornitore. Per ridurre lo spreco di carta, di inchiostro e di energia, dallo scorso anno sono stati digitalizzati tutti gli atti amministrativi, mediante l'uso di appositi software e della firma digitale. Fino al 2021, il Comune poneva dei criteri precisi sui materiali acquistati e su quelli utilizzati dagli appaltatori, in quanto eravamo in possesso di una certificazione EMAS. È comunque mantenuta la massima attenzione sul punto. Valutazione 7/10.

Il Comune cerca sempre di fare acquisti che abbiano un basso impatto ambientale, lo stesso vale per i fornitori, i quali sono invitati a svolgere i loro servizi utilizzando materiali ecocompatibili. È un esempio virtuoso il fatto che si faccia utilizzo di energia solo 100% rinnovabile (certificato dal proprio fornitore), proveniente principalmente da centrali idroelettriche, essenziale per ridurre gli impatti ambientali. Inoltre è encomiabile anche l'introduzione della digitalizzazione degli atti amministrativi, fondamentale per ridurre lo spreco di carta, inchiostro ed energia.

## A4 Responsabilità sociale per la filiera

Il Comune si assicura che tutti i dipendenti che lavorano all'interno della filiera siano trattati in modo equo. Meglio evitare i fornitori che violano gli standard minimi applicabili, come le norme fondamentali del lavoro dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL).

<i>A4.1 Standard sociali nella filiera</i>
<b>“Quali criteri sociali e di diritto del lavoro (norme fondamentali dell'OIL in materia di lavoro, salario di vita/retribuzione equa, salute e sicurezza sul lavoro ...) applichiamo nell'approvvigionamento dei prodotti e nella selezione dei fornitori di servizi?”</b>
In materia di diritto del lavoro il Comune si occupa di verificare il rispetto di tutta la normativa vigente, sanzionando ed escludendo gli operatori che violano tali regole.
<b>Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)</b>
Autovalutazione: 0/10. Pur trattandosi di un settore estremamente importante, come amministrazione applichiamo i criteri sociali e lavorativi previsti dalla normativa vigente. Si tratta di una questione da approfondire ma pare difficile riuscire ad applicare criteri aggiuntivi oltre a quelli già previsti dalla legge (crediamo comunque che parte delle norme dell'OIL siano state recepite ed attuate nella legislazione interna italiana).

0 punti perché ci si limita a rispettare i requisiti di legge. Appare difficile applicare criteri aggiuntivi oltre a quelli previsti dalla legge.

## A5 Responsabilità pubblica e partecipazione

Il Comune si impegna ad includere e ad informare tutte le persone interessate dai suoi appalti. Il principio di trasparenza deve essere applicato anche all'interno dei rapporti con i fornitori.

<i>A5.1 Trasparenza per i fornitori</i>
<b>“Come e in che misura scambiamo informazioni con i fornitori e i prestatori di servizi?”</b>
I fornitori e i prestatori sono costantemente informati delle notizie che li riguardano, in particolare nelle fasi di aggiudicazione degli appalti e delle concessioni e durante la loro esecuzione. In particolare, la comunicazione è sempre garantita tramite strumenti telematici quali piattaforme online e sistemi di posta elettronica, anche certificata.
<b>Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)</b>
Come scritto sopra, vi è una comunicazione costante, però legata principalmente alle procedure di selezione del contraente ed a quelle previste dalla legge. Autovalutazione 3/10, vi è una comunicazione efficace, ma nulla di più di quanto previsto dalla normativa vigente.

I fornitori e i prestatori di servizi sono costantemente aggiornati su tutto quello che li riguarda e la comunicazione è gestita da piattaforme telematiche. Punteggio 3 dato che la comunicazione è legata principalmente alle procedure di selezione e a quelle previste dalla legge. La comunicazione è efficace, ma non si spinge oltre alle informazioni obbligatorie per legge. Proprio per questo si potrebbe richiedere, tramite dei sondaggi, se i fornitori e prestatori dei servizi percepiscono una chiara e completa trasparenza. Inoltre, se il Comune ha difficoltà nel chiudere gli appalti, specialmente quelli per la gestione delle infrastrutture, potrebbe essere utile chiedere il parere dei cittadini o di persone competenti prima di redigere il bando. Questo risulta molto utile poiché il cittadino potrebbe avere ottime idee e proposte, specialmente se ha già frequentato la struttura in passato e ne ha confidenza. Invece, una persona esperta che ha già lavorato in quel specifico ambito, potrebbe aiutare fornendo delle linee guida per determinare i parametri più corretti per il bando e attirare l'interesse di altri specialisti del settore.

<i>A5.2 Codecisione per gli abitanti</i>
<b>“Come e in che misura permettiamo ai residenti di avere voce in capitolo in importanti progetti di approvvigionamento?”</b>
Normalmente, il nostro Comune non consulta i cittadini sulle scelte in materia di appalti. Posto che in materia di scelta del contraente le competenze restano in carico al segretario ed ai funzionari, gli organi politici esprimono soltanto l'indirizzo in astratto (es. volontà di sostituire un parco giochi).
<b>Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)</b>
Direttamente, i cittadini non sono ad oggi consultati. Si potrebbe effettuare una maggior consultazione della popolazione, restano però dei dubbi sulle modalità di tale coinvolgimento, soprattutto nel settore degli appalti. Valutazione: 0/10

I cittadini non vengono consultati per la scelta degli appalti e non si sa come coinvolgerli. Una soluzione per il coinvolgimento della popolazione potrebbe essere l'organizzazione di riunioni per gli approvvigionamenti più importanti, aperte a tutti e utili per informare e per ricevere importanti consigli. In questi incontri si potrebbero sviluppare delle linee guida per gli acquisti. Gli stessi membri della Giunta potrebbero dialogare liberamente con i cittadini, anche durante occasioni mondane e informali, per conoscere il loro punto di vista. Lo scopo di un Comune è servire tutti i cittadini e venire incontro alle loro esigenze, per tale ragione dovrebbero essere i primi ad essere coinvolti.

(B) Finanziatori, partner finanziari, contribuenti, amministrazione di bilancio

B1 Gestione finanziaria etica / denaro e persone

Il Comune deve rispettare i diritti fondamentali delle persone interessate e coinvolte; esse devono avere l'opportunità di esercitare i propri diritti. Le scelte finanziarie devono essere operate in modo che risultino ragionevoli per ogni singolo individuo coinvolto, senza che il denaro abbia la priorità sul valore delle persone. Con i partner finanziari si stabilisce un rapporto di fiducia, nel quale vi è trasparenza e chiarezza sulla gestione del denaro.

*B1.1 - Rapporto integrale con i partner finanziari*

**“Le banche e le compagnie di assicurazione del nostro Comune vengono sottoposte a una valutazione del loro approccio basato sul valore prima di essere chiamate in causa?”**

Le banche e le compagnie assicurative del Comune sono scelte tramite procedure di appalto pubbliche, ma non viene valutato l'approccio da queste tenuto. In altri casi il Comune ha a che fare (es. per i mutui) con banche pubbliche, in cui sicuramente il profitto non è lo scopo principale (o l'unico) dell'ente, ma in cui ci sono anche altre finalità e priorità.

**Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)**

In questo settore il Comune non ha ancora operato nessuna valutazione ulteriore rispetto a criteri economici o di profitto. Valutazione 0/10.

In taluni casi il Comune, come nel caso dei mutui, ha a che fare con banche pubbliche, il cui scopo principale non è sicuramente il profitto. Un Comune è obbligato a procedere tramite appalti, ma questo non gli impone la modalità di scelta dei criteri d'appalto e nemmeno la decisione finale, dato che alla fine la scelta viene effettuata valutando la migliore offerta tra quelle presenti.

Un esempio di scelta in campo sostenibile è il caso di Banca Etica, la quale sostiene iniziative responsabili sia da un punto di vista sociale che dal punto di vista ambientale. Banca Etica è una banca indipendente, cooperativa, completa e sicura che utilizza il risparmio di persone e organizzazioni per finanziare solo progetti orientati al bene comune, negando la speculazione finanziaria e investendo in progetti di tutela ambientale, welfare, economia sociale e circolare, cultura e cooperazione internazionale. (bancaetica.it)

Il punteggio in questo caso è 0, dato che la questione non è mai stata affrontata e le decisioni sono prese sulla base di criteri economici.

*B1.2 - I diritti dei contribuenti*

**“Come affrontiamo i problemi che si pongono ai nostri contribuenti (es. pagamento tardivo delle aliquote fiscali)?”**

Il Comune, nel rapporto con i contribuenti, rispetta i principi costituzionali in materia tributaria e quelli di cui allo Statuto del contribuente (Legge 212/2000). I cittadini che si rivolgono al Comune normalmente ricevono, compatibilmente con l'organico estremamente ridotto (un'unità di personale addetta al servizio) le informazioni in materia tributaria di cui necessitano. Normalmente, prima di procedere con accertamenti formali, ai cittadini viene rammentato bonariamente di provvedere al pagamento di imposte non liquidate. Inoltre, in caso di difficoltà economiche, normalmente viene concessa la rateizzazione delle somme dovute.

**Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)**

Come detto sopra, l'Amministrazione, nei limiti del possibile, cerca sempre di aiutare e di affiancare il cittadino-contribuente nei suoi adempimenti fiscali. Tuttavia, l'operato del Comune può essere sicuramente potenziato, in quanto si tratta di un settore particolarmente complicato e sensibile per i cittadini. Valutazione:7/10

Il Comune è a disposizione per aiutare i contribuenti e segue i principi costituzionali in materia tributaria e quelli di cui allo Statuto del contribuente (Legge 212/2000). Questa legge permette di rendere trasparente e democratico il sistema tributario, contribuendo a ottimizzare il rapporto tra fisco e cittadini. (gazzettaufficiale.it)

Un Comune orientato al bene comune, predispone la persona che si occupa di gestire il servizio dei contribuenti, a seguirli e supportarli il più possibile, magari istituendo un giorno specifico della settimana in cui i cittadini possono essere aiutati e ascoltati. Misura molto utile soprattutto nel periodo della dichiarazione dei redditi.

## B2 Beneficio comune nella gestione finanziaria

Per essere un Comune di stampo solidale, è necessario che venga data più importanza alla cooperazione piuttosto che alla concorrenza tra Comuni. La gestione finanziaria deve essere finalizzata al maggior beneficio possibile per la comunità. Con solidarietà si intende anche un'unione tra Comuni per la risoluzione organizzativa, in modo che entrambi possano trarne un miglioramento.

### *B2.1 - Bilancio dei servizi e delle finanze di tutti i Comuni*

**“Come influenziamo e calcoliamo il nostro contributo al o dal sistema finanziario intercomunale: solo a nostro favore o anche nell'interesse della solidarietà tra Comuni?”**



Il Comune collabora costantemente con i Comuni confinanti e con gli altri Comuni della Regione al fine di svolgere collettivamente, con maggior efficienza e risparmio di denaro pubblico, alcune funzioni. Ad esempio, il Segretario comunale (ed i relativi oneri) è condiviso con un altro Comune, così come certi uffici/servizi. Alcune funzioni sono svolte insieme a tutti i Comuni della Regione. Effettivamente, ha poco senso, soprattutto in un territorio così ridotto, sdoppiare inutilmente le funzioni svolgendole singolarmente. Va comunque rilevato che, in passato, alcuni sistemi di collaborazione tra enti non hanno permesso un risparmio o comunque hanno determinato una riduzione del servizio al cittadino.

**Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)**

Come detto sopra, si cerca di collaborare con altri Comuni ed Enti (es. Unité des Communes valdôtaines) per l'esercizio collettivo di alcuni servizi/funzioni al fine di ridurre le spese ed ottimizzare il servizio al cittadino. Tuttavia, la collaborazione potrebbe essere implementata, anche andando al di là delle collaborazioni obbligatorie per legge o comunque di quelle già esistenti.  
Valutazione: 6/10

Il Comune di Champorcher collabora costantemente con i Comuni limitrofi, ma anche con altri Comuni appartenenti alla regione Valle d'Aosta; alcune funzioni sono proprio svolte insieme a tutti i Comuni della regione. Viene citato, ad esempio, Unité des Communes valdôtaines. Di queste collaborazioni ce ne sono diverse, suddivise in base alle aree regionali. Nello specifico, Champorcher è all'interno d' Unité des Communes valdôtaines Mont-Rose.

Come spiega il sito di questa specifica collaborazione tra Comuni, ([cm-montrose.vda.it](http://cm-montrose.vda.it)) la strategia creata è stata denominata "Bassa Valle in rete" ed è stata pensata esclusivamente per le aree interne, ovvero le zone con più difficoltà a raggiungere la maggior parte dei servizi essenziali (istruzione, salute ecc..), ma che allo stesso tempo sono ricche di risorse naturali e culturali. Questa strategia è funzionale alla promozione e all'evoluzione di tali aree, nelle quali è fondamentale il turismo. Alle aree è richiesta la definizione di una strategia per lo sviluppo locale e un piano in materia di servizi. Tale strategia è già stata approvata nel 2018 e attualmente sono in atto i lavori per apportare tutte le migliorie previste nelle aree interessate. In totale si contano 27 interventi che coinvolgono l'ambito dell'istruzione, della sanità, della mobilità e dello sviluppo locale. A livello economico è molto vantaggioso dato che il tutto è finanziato dai Programmi 2014/20 Fesr, Fse, Fears e Fsc e da risorse nazionali.

Il punteggio dell'autovalutazione si arresta a 6 poiché la cooperazione potrebbe essere arricchita ed estesa anche al di fuori delle collaborazioni obbligatorie per legge o di quelle già esistenti. Un esempio a riguardo potrebbe essere un accordo stipulato con il Forte di Bard. Col Forte si potrebbe fare una collaborazione di tipo turistico, nella quale il Forte sponsorizza e pubblicizza

Champorcher, mentre gli alberghi e le case vacanze di Champorcher potrebbero offrire degli sconti per le mostre e le esposizioni del Forte, a coloro che soggiornano nelle loro strutture. Questo potrebbe costituire un enorme vantaggio per entrambi i Comuni. Anche le strutture di collaborazioni a rete discusse nel secondo capitolo, potrebbero essere ingegnose per sviluppare cooperazioni interessanti e innovative. Infine il Comune ci tiene a sottolineare che alcune collaborazioni passate hanno tolto dei fondi per i servizi cittadini, aspetto da non sottovalutare nel momento in cui si stipulano degli accordi.

### B3 Responsabilità ambientale della politica fiscale

Tutte le azioni del Comune dovrebbero essere sostenibili, anche nel lungo periodo. È importante realizzare un bilancio ecologico al fine di monitorare le proprie attività e di ridurre il più possibile il consumo di risorse naturali. La gestione finanziaria deve contemplare anche i principi etici della sostenibilità ecologica e questo vale anche per la selezione dei propri partner finanziari. Sono preferibili partner finanziari che abbiano prodotti d'investimento rispettosi dell'ambiente, piuttosto che scegliere quelli con il massimo rendimento. Infine le imposte e la tassazione dovrebbero fungere da strumenti per incoraggiare i cittadini a comportarsi nel miglior modo possibile.

<i>B3.1.1 - Politica fiscale rispettosa dell'ambiente</i>
<b>“Che importanza hanno i criteri di sostenibilità ambientale nella scelta consapevole dei partner finanziari, nella pianificazione finanziaria e nel processo di budget?”</b>
Normalmente, il Comune investe anche tenendo conto delle conseguenze ambientali delle proprie scelte, soprattutto privilegiando, tra le varie alternative in capo quelle più socialmente ed economicamente compatibili, ma i fattori in gioco al momento della scelta di allocazione delle risorse sono numerosi e più ampi rispetto a quelli solamente ambientali.
<b>Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)</b>
Valutazione: 4/10. Si cerca sempre, come illustrato sopra, di privilegiare, tra le alternative, quella più ecocompatibile (es. nella realizzazione di un'opera pubblica, se possibile, si cerca l'alternativa progettuale che consuma meno suolo o che impatta meno sul paesaggio), ma va comunque constatato che quest'analisi non è effettuata a 360°.

Il Comune cerca di investire valutando le conseguenze ambientali delle proprie scelte. 4 punti perché non viene avviata un'analisi particolarmente approfondita delle varie implicazioni.

### *B3.1.2 Politica d'investimento rispettosa dell'ambiente*

**“Quanto sono importanti i criteri di sostenibilità ambientale nella selezione dei fornitori di servizi finanziari e dei loro prodotti?”**

Il Comune non ha particolari partner finanziari né fornitori di servizi finanziari (oltre alla banca che svolge il servizio di tesoreria e le compagnie assicurative di cui si è già parlato più sopra). Allo stesso tempo, il Comune normalmente non investe i propri fondi in prodotti finanziari.

**Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)**

Autovalutazione: R

Come visto sopra, non sussistendo una politica di investimento finanziario particolare non si tratta di un settore da approfondire. Si accettano i possibili rischi.

### *B3.2 Imposte, tasse e oneri ambientali*

**“Come applichiamo tasse, imposte e oneri come strumenti di guida?”**

Il Comune ha una manovrabilità in materia fiscale abbastanza limitata, molte tasse sono infatti di competenza statale e regionale. L'amministrazione decide soltanto le aliquote. Quando possibile, sono comunque incentivati comportamenti ecosostenibili (es. riduzione TARI per soggetti con compostiere domestiche).

**Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)**

Autovalutazione: 1/10 Per le ragioni sopra riportate, si tratta di una materia nella quale i poteri del Comune sono piuttosto limitati.

Il Comune è abbastanza limitato nell'imporre nuove tasse o imposte al di fuori di quelle regionali, l'amministrazione decide solamente le aliquote, pertanto il punteggio è molto basso. Però, una nota molto positiva, è la riduzione TARI per i soggetti con compostiere domestiche. Sul sito del Comune è possibile trovare il regolamento per l'applicazione del tributo sui rifiuti (TARI), con illustrate tutte le informazioni necessarie.

## **B4 Responsabilità sociale della politica fiscale/finanziaria.**

Il valore della responsabilità sociale implica che il Comune selezioni i vari partner finanziari secondo criteri sociali ed etici. La politica finanziaria del Comune deve essere rispettosa di tutti, anche coloro che non ne sono coinvolti. Gli investimenti devono riguardare progetti che perseguono obiettivi socialmente giusti.

### *B4.1.1 - Politica fiscale socialmente giusta*

**“Che importanza hanno i criteri di giustizia sociale nella selezione dei fornitori di servizi finanziari e dei loro prodotti?”**

Il Comune non si occupa in maniera particolare di giustizia sociale presso i suoi fornitori, per quanto riguarda le politiche sociali dal punto di vista fiscale, si cerca costantemente, sempre nell'ambito di poteri molto limitati, di ridurre il carico fiscale presso le fasce più deboli.

**Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)**

Ove possibile, soprattutto durante l'emergenza Covid, sono state previste delle esenzioni e delle riduzioni dei tributi per le fasce più colpite dalla crisi economica. Si tratta di un settore quindi in cui è attribuita una certa importanza, ma non eccessiva. Valutazione 3/10

Il Comune non si occupa personalmente di giustizia sociale presso i fornitori, mentre si cerca sempre di agevolare il carico fiscale per le fasce più deboli della popolazione, sempre in una situazione di poteri molto limitati. Durante il periodo di pandemia coloro che sono stati colpiti dalla crisi economica hanno avuto una riduzione o esenzione dai tributi.

*B4.1.2 Politica di investimento socialmente giusta*

**“Utilizziamo le eccedenze di fondi nel risultato finanziario, nei bilanci successivi per migliorare la qualità della vita (sociale) nel nostro Comune?”**

Sì. Anche se spesso questo avviene in maniera indiretta. Le norme contabili permettono infatti di utilizzare l'avanzo di amministrazione c.d. “libero” soltanto per le spese di investimento. Gli investimenti, a loro volta, permettono di migliorare la qualità della vita del nostro paese.

**Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)**

Praticamente ogni investimento ha delle conseguenze migliorative rispetto alla vivibilità del nostro paese e quindi migliora la vita sociale di Champorcher. Ad esempio, nel corso dell'anno 2021 parte dell'avanzo è stato utilizzato sia per finanziare la realizzazione dei nuovi campi sportivi che verranno organizzati nell'area del Foyer, sia l'acquisto di nuovi parchi gioco. Sono solo due esempi recenti di miglioramento della qualità della vita ottenuti tramite l'utilizzo del risultato. Valutazione:9/10

Tutti gli investimenti fatti hanno un'implicazione positiva per la qualità della vita. Es l'anno scorso parte dell'avanzo è stato usato per finanziare la realizzazione di nuovi campi sportivi e per l'acquisto di nuovi parchi gioco. Tutte le azioni intraprese per il bene comune sono lodevoli e si può pensare a tante attività diverse per contribuire a migliorare il benessere della società, come ad esempio asili estivi o laboratori per famiglie.

Il turismo estivo di Champorcher attira soprattutto le famiglie e potrebbe essere molto utile investire dei fondi per attirare anche altre tipologie di target. Essendo un borgo montano che dipende essenzialmente dal turismo è fondamentale attirare molti visitatori.

Inoltre, un'efficace strategia gestionale per organizzare al meglio le eccedenze dei fondi, potrebbe essere quella di suddividere i progetti secondo una scala prioritaria, basata anche sulle

opinioni dei cittadini. In questo modo le spese verrebbero eseguite sulla base di necessità impellenti, tralasciando le questioni risolvibili in futuro. Non meno importante è la creazione di un fondo di riserva in grado di sopperire ad eventuali disagi.

## B5 Responsabilità e partecipazione alla politica finanziaria/ fiscale

Devono essere coinvolti tutti coloro che sono interessati alla condotta finanziaria del Comune. Il Comune deve garantire trasparenza nella gestione finanziaria e l'apertura dei processi decisionali agli interessati. Il Comune comunica ai cittadini il modo in cui viene impiegato il denaro e i suoi progetti finanziari. È importante dare modo ai cittadini di esprimersi riguardo la gestione finanziaria.

<i>B5.1 Responsabilità e partecipazione</i>
<b>“Come mantenere un dialogo con i cittadini sul bilancio comunale?”</b>
Non è sempre facile dialogare con i cittadini in merito alla formazione del bilancio comunale, in quanto si tratta di un iter lungo e complesso e che richiede anche una serie di passaggi tecnici e non soltanto “politici”. I cittadini hanno modo, accedendo ad un apposito portale sul sito istituzionale, di reperire tutte le informazioni relative al bilancio e alla contabilità, ma ad oggi non esistono momenti specifici in cui il bilancio viene creato insieme alla popolazione. Normalmente si tratta di un'attività svolta dagli Amministratori comunali. In ogni caso, laddove i cittadini segnalino necessità od esigenze, di solito si cerca sempre di reperire e trovare i fondi necessari, compatibilmente con le disponibilità di bilancio.
<b>Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)</b>
Come detto sopra, la comunicazione con i cittadini avviene, sul bilancio come su altri dossier; tuttavia, non siamo ancora giunti alla creazione di un bilancio partecipato. Valutazione 4/10

I cittadini non sono resi partecipi sulla formazione del bilancio poiché è un'attività svolta esclusivamente dagli amministratori comunali, ma possono trovare tutte le informazioni sul portale del comune. Se i cittadini hanno qualche richiesta possono sottoporla e il Comune determinerà la realizzazione. Dunque i cittadini non sono coinvolti sulle pianificazioni finanziarie del Comune, ma possono trovare tutte le informazioni a posteriori. Per dare modo ai cittadini di esprimere i loro giudizi si potrebbero indire delle riunioni nelle quali la Giunta Comunale illustra i futuri progetti alla comunità, oppure si potrebbero pubblicare sul sito del Comune delle idee di finanziamento che saranno valutate telematicamente dai cittadini. Le decisioni sono comunque opera della Giunta, ma potrebbero ricevere spunti di riflessione interessanti per la corretta allocazione delle risorse.

## (C) Apparato politico, amministrazione, volontari coordinati

### C1 Diritti individuali e uguaglianza

Il Comune deve prestare attenzione ai diritti e doveri dei suoi collaboratori, garantendo condizioni di lavoro sane, cooperative e soprattutto eque. Gli interessi dell'amministrazione non devono surclassare i diritti individuali dei singoli. Pari opportunità per tutti e differenze ben accolte.

#### *C1.1 Rispetto per l'individuo nell'organizzazione*

**“Come possiamo garantire una cultura comunitaria di rispetto dei diritti e delle esigenze dei singoli collaboratori nel nostro Comune?”**

Sia nel rapporto tra amministratori, sia in quello tra dipendenti, il Comune cerca di incoraggiare costantemente il confronto ed il rispetto. Si cerca sempre di non enfatizzare il conflitto e l'errore, normale su un luogo di lavoro, non è mai visto negativamente, ma anzi è concepito come uno strumento per migliorarsi. Ciò perché un ambiente di lavoro sereno va a beneficio di tutti.

**Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)**

Oltre ad incontrarsi periodicamente, confrontandosi, tra Amministratori, si cerca di favorire lo scambio costante ed informale con i dipendenti, cercando di creare un clima di lavoro il più possibile confortevole. Va comunque tenuto conto delle dimensioni ridotte del personale del nostro Comune.  
Valutazione: 7/10

Il Comune cerca di incoraggiare confronto e rispetto, ci si incontra e ci si confronta in un contesto libero in cui tutti possano esprimersi. Va tenuto conto che il tutto è facilitato da un gruppo ristretto di personale. L'errore è visto come un'occasione di crescita e non di conflitto.

#### *C1.2: Sicurezza e salute*

**“Come possiamo garantire la sicurezza in tutti i luoghi di lavoro del Comune e sostenere il benessere fisico e la salute dei nostri collaboratori?”**

Il Comune cerca costantemente di garantire la salute e la sicurezza sul lavoro dei propri dipendenti, chiaramente tenendo conto dei diversi profili di rischio legati alle varie mansioni (es. gli operai comunali sono più a rischio degli impiegati amministrativi). Sono organizzati periodicamente corsi di formazione, in particolare per i dipendenti neoassunti. Ogni anno si svolge una riunione con il datore di lavoro, il medico competente ed i lavoratori. Nel caso in cui ci siano necessità o criticità i dipendenti possono in ogni momento confrontarsi col datore, con l'RLS e l'RSPP:

**Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)**

Oltre alle previsioni di legge, il Comune cerca costantemente di vigilare sulla sicurezza sul lavoro, esaminando anche aspetti aggiuntivi come quello dello stress-lavoro correlato. Valutazione:5/10, in quanto ci situiamo a metà tra gli obblighi di legge e un concetto completo di sicurezza e salute.

Si organizzano corsi di formazione periodicamente, specialmente per i neo assunti. Inoltre, ogni anno, si svolge una riunione con datore, medico competente e con i lavoratori, come sostegno psicologico. I dipendenti possono all'RLS (rappresentante dei lavoratori per la sicurezza) e all'RSPP (Responsabile del servizio di prevenzione e protezione) in caso di necessità. L'individuazione dell'RLS non è un compito in seno al datore di lavoro ma, essendo un diritto e dovere del lavoratore, è obbligato ad informare i propri dipendenti di questa possibilità. Si tratta di un membro del personale incaricato dai colleghi di rappresentarli in merito alla determinazione di politiche di prevenzione aziendali riguardanti la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro (Ranieri 2015)

Invece l'RSPP è una figura disciplinata nell'ordinamento giuridico italiano dal D.Lgs. 81/2008. Il punteggio medio è motivato dal fatto che si cerca di svolgere qualcosa in più rispetto agli obblighi di legge, vigilando sulla sicurezza e sull'aspetto psicologico. Il modo migliore per constatare la sicurezza e il benessere dei collaboratori potrebbe avvenire tramite la somministrazione di un questionario col quale ottenere dati certi sullo stato di salute fisico e psicologico dei dipendenti. Nel questionario si potrebbe aggiungere uno spazio per i suggerimenti per migliorare il luogo di lavoro, come ad esempio la rimozione di barriere architettoniche o aumentare la luminosità naturale dei vari locali.

### *Cl.3: Pari opportunità e diversità*

#### **“Quali misure adottiamo per promuovere le pari opportunità e la diversità?”**

Anche se le pari opportunità sono centrali nella nostra Amministrazione, che si caratterizza per i vertici femminili (Sindaco e Segretaria comunale) e per l'alta presenza femminile tra il personale (la quasi totalità), il Comune non ha messo in campo misure particolari per incentivare le pari opportunità o la diversità, ovviamente diverse da quelle previste dalla normativa vigente.

#### **Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)**

Come scritto sopra, al di là di quanto previsto dalla legge vigente (es. piano azioni positive, numero minimo di candidati di sesso diverso alle elezioni comunali, ecc.) ad oggi non sono stati avviati piani specifici in materia. In particolare, visto il numero ridotto di dipendenti e la necessità di accesso per concorso al pubblico impiego, risulterebbe complicato soprattutto l'aumento del tasso di occupazione di persone di etnie diverse o portatrici di handicap. Valutazione: 5/10, trattasi di materia attenzionata, ma in cui resta ancora molto da fare.

A tutti devono essere date le stesse opportunità e le differenze tra i collaboratori possono essere fonte di arricchimento. Il Comune segnala la presenza di vertici femminili, ossia il Sindaco e la Segretaria comunale. La segretaria Comunale, Laura Morelli, è responsabile dell'area amministrativa e dei servizi, dell'area economica e finanziaria e dell'area tecnica e manutentiva. Il punteggio è nella media poiché non sono applicate misure particolari per incentivare la diversità, oltre a quelle della normativa vigente. Questo è dovuto essenzialmente perché i posti disponibili sono davvero pochi.

<i>C1.4 Giustizia di genere</i>
<b>“Quali misure adottare per promuovere la parità di genere?”</b>
Come già illustrato al punto precedente, pur promuovendo la parità di genere ed avendo già ottenuto risultati nel settore, non sono state introdotte misure particolari.
<b>Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)</b>
I lavoratori sono trattati nel rispetto delle differenze di genere, valorizzando le diverse caratteristiche e necessità. Il Comune garantisce comunque un orario flessibile e il part time è sempre stato garantito, compatibilmente con le esigenze di servizio, a tutti i dipendenti che ne hanno fatto richiesta. Valutazione:5/10, valgono le considerazioni di cui al punto precedente.

La parità di genere è molto evidente data l'alta presenza di personale femminile e la possibilità di avere orari flessibili e part time sia per uomini che per donne.

## C2 Accordo di obiettivo comune

Gli obiettivi del Comune sono realizzati in un lavoro di squadra, nel quale il contributo e il consenso di tutti è fondamentale. Il Comune segue un approccio solidale che promuove costantemente il bene comune.

C2.1 Cooperazione solidale
<b>“Con quali processi promuoviamo la realizzazione solidale dei compiti nel Comune?”</b>
Gli Amministratori sono costantemente coinvolti nella formazione delle decisioni e delle delibere comunali. Essi vengono coinvolti sia tramite riunioni informali sia tramite sedute formali degli organi di cui fanno parte (giunta e consiglio comunale). Tra amministratori si cerca di suddividersi il lavoro sulla base delle proprie deleghe e delle proprie competenze ed interessi. Per quanto riguarda il coinvolgimento dei dipendenti, esso si opera più su un piano esecutivo e tecnico.
<b>Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)</b>
Come detto sopra, si cerca costantemente di coinvolgere i collaboratori, soprattutto per quanto riguarda gli amministratori. Il coinvolgimento è fatto sia tramite sistemi e riunioni formali che



informali (riunioni in videoconferenza, scambi su gruppi WhatsApp, ecc.). Come detto sopra, per quanto riguarda i dipendenti, pur essendo auspicabile un loro coinvolgimento, questo risulta essere più limitato. Valutazione 6/10.

La giunta e il consiglio comunale svolgono riunioni formali e informali per discutere insieme dei progetti, mentre i dipendenti sono consultati più sul piano tecnico ed esecutivo. Organizzare occasioni di condivisione del lavoro tra giunta e collaboratori permette che tutti i dipendenti si sentano inclusi e parte di un progetto comune. L'esperienza di tutti può essere utile a sviluppare un senso di appartenenza più profondo.

### *C2.2 Orientamento del servizio verso il bene comune*

**“Come possiamo garantire che i dipendenti si considerino fornitori di servizi per il bene comune?”**

Va monitorato costantemente il grado di soddisfazione degli utenti che comunque, anche tramite il sito istituzionale, possono dare un riscontro all'Amministrazione. Le ridotte dimensioni della nostra comunità permettono comunque di garantire un contatto diretto e costante tra dipendenti e cittadini. Anche al di fuori del servizio il personale è spesso disponibile a dare all'utente le informazioni di cui necessita.

**Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)**

Come detto sopra, si tratta di un settore nel quale già è prestata la massima attenzione. Va considerato che le ridotte dimensioni, a volte, possono non facilitare lo scambio cittadino-dipendenti, perché oltre ai servizi di front office, questi ultimi devono anche occuparsi delle altre incombenze. Valutazione 6/10

Anche in questo caso la somministrazione di un questionario più rivelarsi molto utile per indagare il livello di soddisfazione delle amministrazioni locali. È importante valutare il grado di soddisfazione della popolazione, solo in questo modo si può determinare se si sta lavorando nella giusta direzione. Oltretutto la comunicazione coi cittadini è avvantaggiata dalle dimensioni ridotte del Comune.

## **C3 Promozione del comportamento ecologico**

Il Comune calcola l'impatto delle sue azioni nei confronti delle persone e della natura, incentivando comportamenti responsabili anche nei confronti dei collaboratori.

### *C3.1 Mobilità ecologica*

**“Quali misure adottiamo per ridurre le emissioni di CO2 dei nostri collaboratori in viaggio da e per il lavoro e in servizio?”**

Per la peculiarità del nostro Comune, con poche unità di personale e che inoltre vivono quasi tutte a breve distanza dalla sede municipale si tratta di un settore di cui non ci siamo mai occupati. Infine, considerata la scarsa frequenza del trasporto pubblico locale nella Valle di Champorcher, l’alternativa dei trasporti in comune risulta essere poco praticabile anche per chi arriva da più lontano.

**Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)**

Per le ragioni di cui sopra, valutazione: R

Come già fatto presente, il personale non è numeroso e la maggior parte vive già a breve distanza dalla sede lavorativa, pertanto è un aspetto di cui non si è mai occupata l’amministrazione. In generale si può dire che la modalità dei trasporti a Champorcher è abbastanza ridotta; vi è una navetta che collega tutte le frazioni del Comune con i paesi della bassa valle, ma effettua poche trasferte al giorno e non tutte le tratte raggiungono tutte le zone. Per quanto riguarda i viaggi d’affare, un modo per contribuire la riduzione di CO2, è l’utilizzo del treno.

### *C3.2 L'alimentazione ecologica*

**“Come promuoviamo la consapevolezza dei nostri dipendenti per un’alimentazione ecologicamente sostenibile?”**

Ad oggi, non è stato mai implementato un programma di questo genere rivolto ai collaboratori del Comune. Il servizio di mensa è tra l’altro utilizzato da pochi dipendenti (la maggior parte rientra a casa per il pranzo) ed è garantito da un ristorante locale che, pur servendo prodotti a km zero, non garantisce per forza un’alimentazione biologica.

**Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)**

Si tratta dunque di una questione ad oggi non approfondita o comunque di difficile approfondimento, in quanto non essendoci un consumo di alimenti al lavoro, la materia resta legata alla vita e alle scelte personali dei singoli dipendenti, con scarsa possibilità, per l’ente, di incidere sul punto. Valutazione: oscillante tra R e 0

Non si è mai pensato di sensibilizzare i collaboratori a consumare un’alimentazione più sostenibile, inoltre il servizio della mensa è utilizzato molto poco, la maggior parte mangia a casa vista la vicinanza alle proprie abitazioni.

### *C3.3: Cultura organizzativa ecologica*

**“Come possiamo garantire la qualità ecologica dei processi di lavoro nel Comune?”**

Fino all'anno scorso il Comune, essendo in possesso di una certificazione EMAS, ha sempre valutato la sostenibilità ecologica dei procedimenti e delle attività svolte. La certificazione, come rammentato sopra, non è stata rinnovata, ma le buone pratiche apprese sono ancora applicate. Si cerca in particolare di ridurre lo spreco di carta, tramite la digitalizzazione degli atti e riducendo il più possibile la stampa. Allo stesso tempo, si è cercato di ridurre l'utilizzo della plastica monouso.

**Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)**

Si tratta di una materia già piuttosto attenzionata ed oggetto di vigilanza, come esposto sopra. Valutazione 6,5/10

Nonostante non sia più attiva la certificazione EMAS, si sono mantenute le pratiche. Si cerca di ridurre la plastica monouso e lo spreco di carta attraverso le pratiche precedentemente illustrate. Anche seguire una scrupolosa raccolta differenziata è un ottimo modo per sensibilizzare e tramandare buone abitudini.

#### C4 Equa distribuzione del lavoro

Equa distribuzione del lavoro per tutti i collaboratori, sia tra i dipendenti comunali che tra i volontari.

*C4.1: Distribuzione equa del lavoro*

**“Come possiamo garantire che il carico di lavoro sia equamente distribuito a tutti i livelli del Comune?”**

Il carico di lavoro è distribuito dalla Segretaria comunale, che si occupa della gestione dei dipendenti. La distribuzione è effettuata tenendo conto delle competenze e delle necessità. Tuttavia, non possiamo nascondere che le ridotte dimensioni del Comune e le carenze, anche improvvise, di personale spesso comportano che il carico di lavoro sia importante, soprattutto per certi dipendenti.

**Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)**

Ci occupiamo sempre della questione, valutandola anche tramite il piano delle performance. Ove possibile, del personale a tempo determinato è stato anche assunto per supportare gli uffici. Tuttavia, il blocco delle assunzioni, le vacanze in pianta organica e le numerose competenze del Comune richiedono spesso uno sforzo maggiore ai dipendenti. Valutazione 5/10

La segretaria comunale si occupa della gestione dei dipendenti, ma a volte, essendoci pochi dipendenti e carenze improvvise di personale, capita che il carico di lavoro sia a carico di pochi dipendenti. Ove possibile, del personale a tempo determinato è stato anche assunto per supportare gli uffici. Tuttavia, il blocco delle assunzioni, le vacanze in pianta organica e le numerose competenze del Comune richiedono spesso uno sforzo maggiore ai dipendenti.

Valutazione media poiché ci sono dei periodi in cui il carico di lavoro è concentrato nelle mani di pochi dipendenti.

<i>C4.2: Organizzazione sociale ed equa dell'orario di lavoro</i>
<b>“Come possiamo creare un equilibrio socialmente equo tra le esigenze dei dipendenti e quelle dell'amministrazione?”</b>
L'equilibrio può essere raggiunto favorendo forme flessibili di lavoro, quali il part time o, soprattutto nel periodo covid, il telelavoro. Tuttavia, va valutato, soprattutto per quanto riguarda il telelavoro, che risulta essere poco compatibile con le esigenze di front office con il pubblico e con quelle di presidio del territorio richieste a certi uffici.
<b>Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)</b>
L'Amministrazione, pur essendo chiamata a contemperare i propri interessi con quelli dei dipendenti, ha sempre ammesso e concesso forme di lavoro flessibili, in particolare il part time. Il telelavoro, per le ragioni di cui sopra, è stato di rado utilizzato. Inoltre, va constatato che il personale non ne ha mai fatto richiesta, anche in ragione della breve distanza tra la propria abitazione ed il luogo di lavoro. Valutazione: 7/10

L'amministrazione ha sempre permesso molta flessibilità sul lavoro, in particolare il part time. Anche quest'ambito può essere sottoposto ad indagine tramite i questionari sulla soddisfazione dei dipendenti.

## C5 Comunicazione trasparente e processi democratici

La partecipazione attiva e il coinvolgimento di tutti è essenziale, poiché tutti possono contribuire in modo innovativo. La comunicazione deve essere trasparente come anche i processi decisionali interni.

<i>C5.1 Trasparenza nei processi di informazione e comunicazione</i>
<b>“Come possiamo garantire che tutti coloro che sono coinvolti nell'adempimento dei compiti del Comune abbiano facile accesso a tutte le informazioni essenziali, possano formarsi un'opinione valida e partecipare attivamente?”</b>
Gli Amministratori comunali, così come i dipendenti, hanno libero accesso ai locali del Comune e agli applicativi (protocollo, gestione determine/delibere) in cui possono essere reperiti tutti i dati essenziali dell'attività dell'Amministrazione. Inoltre, essi sono tenuti costantemente aggiornati tramite sistemi informali (mail, messaggi whatsapp, ecc.). Chiaramente, alcune decisioni politiche, per la loro natura, vedono il coinvolgimento soltanto della parte politica (amministratori) e non anche dei dipendenti.

<b>Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)</b>
--

Come detto sopra, è garantito il più ampio accesso alle informazioni, sia tramite metodi formali che informali. Tuttavia, il settore della comunicazione, sia interna che verso l'esterno, è sicuramente migliorabile. Valutazione 6/10
---

I dipendenti e gli amministratori hanno accesso a tutti i dati essenziali e sono tenuti sempre aggiornati anche tramite sistemi informali. Alcune decisioni politiche sono però discusse solamente tra gli amministratori. Il miglior modo per essere chiari e trasparenti è fare in modo che tutte le informazioni siano comprensibili per tutti coloro che fanno parte del processo decisionale. Inoltre rafforzare lo spirito di squadra è fondamentale per coordinarsi e approfondire la collaborazione, cercare di risolvere tutti gli attriti non è da sottovalutare in un contesto in cui bisogna pensare al benessere della comunità.

<i>C5.2 Processi decisionali democratici</i>
--

<b>“Come possiamo garantire ai collaboratori a tutti i livelli un’ottimale partecipazione e codecisione nei nostri processi decisionali?”</b>
---

Gli amministratori comunali sono, per loro stessa natura, coinvolti costantemente nella presa di decisioni, sia per quelle più importanti, che sono poi formalizzate tramite delibere di Giunta o di Consiglio comunale, sia quelle meno importanti, decise anche tramite strumenti più snelli: riunioni informali, anche in videoconferenza, conversazioni sul gruppo Whatsapp degli amministratori, ecc. Normalmente, anche per il fatto di essere una lista unica, le decisioni sono prese col metodo del consenso, raramente si procede a maggioranza. Il Sindaco ed il Vicesindaco garantiscono solitamente il necessario coordinamento con il Segretario e con gli uffici. Per quanto riguarda i dipendenti, il coinvolgimento avviene su un piano più tecnico e spesso sono demandati loro dei consigli, ma non partecipano al processo decisionale in quanto non facenti parte del sistema politico-rappresentativo.
--

<b>Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)</b>
--

Come detto sopra, cerchiamo di garantire costantemente ai nostri collaboratori una compartecipazione nel processo democratico. Tuttavia, non sempre è possibile coinvolgere tutti gli amministratori nel processo decisionale, perché a volte è necessario prendere decisioni in tempi estremamente rapidi. Allo stesso tempo, come già rimarcato, sarebbe possibile ed auspicabile un maggior coinvolgimento dei dipendenti, anche se andrebbe approfondito come renderlo compatibile col rispetto della diversità di ruoli (amministratori/dipendenti). Valutazione: 6/10
---

La presenza di una lista unica, fa in modo che le decisioni siano prese col metodo del consenso, raramente si procede per maggioranza. I dipendenti non partecipano al processo decisionale e non sempre sono consultati tutti gli amministratori.

Per la preparazione di decisioni strategiche sotto forma di metodi partecipativi, esistono diversi strumenti molto efficaci. Di seguito ne presenterò due, entrambi illustrati nel libro *Idea Journey Map* (Beltrami 2018). Vi è il metodo 365, sviluppato da Rhorbach nel 1969, ed è una metodologia che può essere ricondotta alla famiglia del brainstorming. Ci sono due versioni, la prima prevede un'applicazione in un unico round in cui ogni partecipante ha a disposizione tre post-it e in 10 minuti di tempo deve formulare una soluzione. Ci devono essere massimo 3 soluzioni per ciascun round e un massimo di 6 round della durata di cinque minuti ciascuno. Tutto per produrre il maggior numero di idee possibili nel minor tempo. Prima di procedere col secondo round, ogni partecipante passa il proprio foglio al proprio vicino. Alla fine si saranno raccolte un certo numero di idee che vengono suddivise in macro aree, in seguito si esegue un'ulteriore pulizia e razionalizzazione all'interno dei singoli cluster, attraverso azioni di accorpamento o eliminazione. Identificato un set finale di idee si procede con la loro classificazione, fino a trovare l'idea vincente. Le altre idee non saranno cestinate, ma saranno archiviate e magari utilizzate per successive iniziative o per un eventuale piano B. Grazie a questo strumento tutti si sentono liberi di esprimere il proprio pensiero, anche quelli più timidi, inoltre, tutti si sentono sollevati dal timore di essere giudicati da altri o di essere interrotti nel bel mezzo della spiegazione. Il limite principale è che ci si potrebbe trovare davanti tantissime idee da valutare; in caso si potrebbero ridurre i round o le persone presenti.

Il secondo strumento è il metodo del World Cafè. Nasce a metà degli anni 90 ed è più complesso e dinamico del precedente. Gli elementi principali sono un dialogo aperto tra le persone coinvolte e un setting informale in modo da garantire il miglior clima possibile. Si tratta di uno strumento utile per spingere le persone a discutere di tematiche ben precise, cercando di ottimizzarle, inoltre, migliora i rapporti e la comunicazione tra le persone, creando un clima di cooperazione e coinvolgimento. Vi è il personaggio del facilitatore, il quale ha un ruolo chiave, poiché ha il compito di formulare domande sfidanti per motivare gli altri partecipanti a generare soluzioni originali; le domande devono essere ovviamente centrate e coerenti con gli obiettivi prefissati. I punti cardine per organizzare un corretto world café sono: decidere e condividere uno scopo, selezionare con attenzione il target dei partecipanti, dato che deve essere coerente con l'obiettivo prefissato, e proporre domande chiare e sintetiche per avviare un dialogo aperto e privo di pregiudizi. Risulta poi utile che i facilitatori elaborino un report per fissare i risultati del workshop.

Nella prima parte si giocano tre round della durata massima di 30 minuti, tempo in cui ogni tavolo discute apertamente sulla domanda in questione; tutti i tavoli sono impegnati sullo stesso tema. Ciascun tavolo, durante il primo round, identifica un "oste" che al termine del tempo

rimarrà al proprio tavolo con il compito di accogliere i nuovi arrivati, fare loro una sintesi della discussione precedentemente avvenuta e assumere un ruolo di stimolo per la discussione che avverrà nel round successivo. Tutti gli altri membri invece si trasferiranno su un altro tavolo, scelto liberamente, e anche loro porteranno quello che hanno appreso dalla loro esperienza precedente. In questo modo tra i partecipanti si genera socializzazione e condivisione. Il setting minimo di questo metodo conta 12 partecipanti, 3 round e tre tavoli. Terminati i tre round, tutti i partecipanti sono invitati a riportare tutto quello che hanno imparato.

## (D) Popolazione ed economia

### D1 Protezione dell'individuo, uguaglianza giuridica

Ogni individuo merita considerazione e rispetto dei propri diritti fondamentali e, ovviamente, ci devono essere procedure eque per tutti. Tutte le azioni del Comune devono essere pensate sulla base della tutela della libertà e della sicurezza di ogni persona. Inoltre le attività economiche presenti sul territorio non dovrebbero essere lesive nei confronti dei cittadini.

#### *D1.1 Il benessere dell'individuo nel Comune*

##### **“Come teniamo conto del benessere individuale nei nostri progetti e nei nostri regolamenti?”**

Il benessere individuale è un valore importante nei nostri progetti.

##### **Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)**

5/10 Come comune cerchiamo di inserire sempre il benessere individuale delle persone nei nostri progetti, in quanto se una persona sta bene ed è felice è sicuramente più stimolata nelle idee, nel lavoro e nel raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Come forma di sussistenza durante il periodo pandemico, sono stati attivati dei buoni spesa per l'acquisto di prodotti alimentari, beni di prima necessità e accesso alla rete internet. In tre distinte tranches, aumentando progressivamente gli importi, abbiamo attivato questi buoni utilizzando i fondi statali pervenuti a tal fine. Si è trattato di un'erogazione di buoni spendibili negli esercizi presenti sul territorio comunale per l'acquisto di beni e servizi di prima necessità, a sostegno dei nuclei più colpiti dall'emergenza. Chiaramente, i soggetti beneficiari dovevano dimostrare, autocertificandola, una difficoltà economica.

Sempre in ambito Covid, è stato erogato un contributo economico a sostegno delle famiglie per le spese inerenti all'istruzione dei propri figli durante l'emergenza sanitaria. Si tratta di un contributo, erogato *una tantum* dalla nostra Amministrazione, volto a sostenere le maggiori spese sostenute dalle famiglie per permettere ai propri figli di partecipare, nella prima fase emergenziale, alla c.d. didattica a distanza. Il contributo, parametrato sulle diverse fasce d'età, è stato concepito per sostenere

l'acquisto di tablet, computer, libri e per sostenere gli oneri legati ai servizi di connessione internet. In particolare, l'ammontare era il seguente: € 100,00 per ciascun minore frequentante la scuola dell'infanzia di Champorcher; € 200,00 per ciascun minore frequentante la scuola primaria di Champorcher; € 300,00 per ciascun ragazzo residente nel Comune e frequentante una scuola secondaria di primo o di secondo grado avente sede sul territorio della Regione Autonoma Valle d'Aosta.

Il benessere degli individui dovrebbe essere l'aspetto al centro di ogni progetto.

La crisi determinata dalla pandemia ha segnato profondamente la vita di molte persone. Il Comune, per supportare le persone afflitte da difficoltà economiche, ha pensato di destinare dei buoni spesa per generi alimentari e di prima necessità da utilizzare nei negozi del territorio comunale. In questo modo non solo si sostengono le famiglie, ma anche i piccoli commercianti della zona, i quali sono sostenuti esclusivamente dalle spese dei pochi residenti presenti. È compreso nell'aiuto anche l'accesso alla rete internet, strumento diventato estremamente indispensabile negli ultimi anni. Anche la seconda delibera è stata fondamentale per affrontare l'emergenza sanitaria.

#### *DI.2: Promozione di attività economiche che sostengono una vita dignitosa*

**“Quali condizioni quadro creiamo per allineare le attività economiche nel territorio comunale alle esigenze dei diritti umani?”**

5/10 Essendo un territorio montano non sempre è così semplice riuscire a creare delle condizioni economiche favorevoli per le imprese e per i cittadini. Soprattutto perché la stagionalità e il numero ridotto di persone residenti limitano molto il lato economico.

Vi è la manifestazione fieristica intitolata “Lo tsaven – campagna amica”, ovvero una manifestazione realizzata ogni estate in collaborazione con la Coldiretti locale, nel corso della quale gli agricoltori presenti possono vendere i loro prodotti in un mercatino che si svolge solitamente sul piazzale del Chardonney.

Le attività economiche dovrebbero essere funzionali ad incrementare il benessere della popolazione e contemporaneamente rispettandone i diritti. Prendiamo l'esempio dei parcheggi; il Comune deve fare in modo che ce ne siano a sufficienza per rispetto della vivibilità del luogo. Champorcher è un borgo in mezzo alla natura, e come tale, ci devono essere parcheggi disponibili per tenere le macchine lontano dalle aree naturali. Non stupisce quando si vedono turisti che parcheggiano persino in pineta pur di lasciare la vettura da qualche parte. A tal proposito il Comune di Champorcher ha predisposto sia parcheggi a pagamento che non, provvisti anche di colonnine per le macchine elettriche. I parcheggi a pagamento sono al coperto



e la tariffa oraria è molto conveniente. I locali hanno il diritto di non avere le loro proprietà private invase dalle auto dei turisti.

## D2 Benessere generale nel Comune

Il Comune si adopera per Il benessere di tutta la comunità. Conduce rapporti corretti e solidali con tutti i suoi partner (altri enti pubblici o organizzazioni della società civile) e con essi persegue il bene comune, tralasciando gli interessi personali.

<i>D2.1 Benessere sociale</i>
<b>“Con quali misure miglioriamo il benessere sociale delle persone nel nostro Comune?”</b>
Assistenza alle categorie più deboli e fragili e tutela dei più piccoli/ragazzi e dei giovani.
<b>Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)</b>
6/10 Incentiviamo i momenti di incontro soprattutto per gli anziani nel corso dell’anno, lavorando sulla creazione di nuovi progetti ed eventi per tutte le categorie di persone presenti sul territorio, contribuendo anche economicamente alla realizzazione di progetti ed idee che arrivano da parte delle varie associazioni.  Recentemente abbiamo accolto l’iniziativa di un giovane locale, riguardo la proposta di intervento di collaborazione per la cura, la rigenerazione e la gestione in forma condivisa dei beni comuni del territorio comunale. Si tratta di un progetto realizzato con la collaborazione di un ragazzo locale, il quale nell’ambito del suo stage universitario, ci ha supportato con la mappatura GPS, fotografica e dei punti di interesse di tutti i sentieri comunali. La collaborazione è stata rinnovata anche a cavallo tra l’anno 2021/2022 per predisporre il materiale raccolto e prepararlo per un futuro caricamento su un sito internet.

Pensare al benessere di tutti i cittadini è dovere del Comune ed organizzare degli eventi per le categorie più fragili, come gli anziani, è un’ottima strategia per includerli nella vita mondana con spazi dedicati a loro. I momenti di associazione sono importanti per tutti. Ritengo sia un bel momento di condivisione anche le serate organizzate per festeggiare le annate, dove sono presenti tutte le generazioni che sono nate con la stessa cifra, esempio la “Festa del 7” (...1977, 1987, 1997...). Sono splendidi momenti che consolidano il senso di appartenenza nonché un modo per festeggiare insieme a generazioni diverse. A proposito, le celebrazioni non mancano, ci sono diverse ricorrenze che il Comune organizza annualmente, come la festa Pane Nero, nella quale si festeggia cuocendo, per l’appunto, il pane nero all’interno del forno storico della frazione. Sono diversi i cittadini che partecipano attivamente preparando altre pietanze locali per l’occasione, come la polenta concia o la seupa valdostana.

Inoltre, tutti gli anni il Comune affitta un appezzamento di terreno privato, su cui insiste un campo di bocce. Il gioco delle bocce è molto praticato, soprattutto dai residenti anziani e dai turisti, dunque il Comune se ne assicura mettendolo a disposizione degli interessati.

<i>D2.2 Attività economiche solidali nel Comune</i>
<b>“Come creiamo condizioni favorevoli per un’attività economica solidale nel Comune” (autovalutazione e motivazione della valutazione)</b>
5/10 Il Comune deve fare da tramite e da conduttore per la creazione di sinergie tra l’ente pubblico e le attività sul territorio attraverso la creazione di progetti e manifestazioni. Le attività presenti sul territorio sono di piccole dimensioni ed è fondamentale riuscire a creare rapporti tra le varie imprese e gli enti. Un esempio concreto riguarda la riduzione della parte variabile della TARI per le utenze non domestiche. Tramite l’utilizzo di fondi appositi, con varie tranches, nel corso degli anni 2020 e 2021 abbiamo ridotto la parte variabile della tassa rifiuti per gli esercizi commerciali, i bar, i ristoranti gli alberghi ecc. Questo in considerazione dell’impatto subito dalle attività causa delle restrizioni anti-Covid. Nell’ultima riduzione (anno 2021) la parte variabile del tributo è stata ridotta del 98,783%. Lo stesso vale per le applicazioni di esenzioni e agevolazioni previste dallo Stato e dalla Regione per permettere l’ampliamento e il posizionamento di dehors e aree commerciali esterne.

La riduzione della TARI è molto utile poiché alleggerisce il carico delle spese delle attività economiche, le quali hanno risentito molto negli ultimi anni. Anche la concessione dell’ampliamento e l’installazione di dehors all’esterno degli spazi commerciali, ha avuto un grande impatto positivo per gli introiti delle attività commerciali.

Un’attività economica amica dell’ambiente è nata recentemente nel territorio comunale e si chiama “Il filo di alpaca” che, come si evince dal nome, concerne gli alpaca e la loro pregiata lana. L’anno scorso una coppia ha aperto il primo allevamento di alpaca a Champorcher, attraverso il quale realizzano capi prodotti con la lana dei loro alpaca. Il rifugio, che ospita l’allevamento, è stato realizzato secondo criteri sostenibili e non si escludono progetti futuri riguardanti la pet therapy con questi docili e dolci animali. (gazzettamatin.it)

Inoltre, nell’estate 2021 il Comune ha affidato la gestione del locale “Chiosco”, situato nel mezzo della pineta, a due ragazzi venticinquenni del luogo. Con questo gesto il Comune ha investito sui giovani, supportando la loro realizzazione professionale.

Un’idea che potrebbe rivelarsi utile per supportare le attività locali, consiste nella costruzione di un piccolo punto informazioni che offra tutte le indicazioni sul territorio, includendo attività sportive, alberghi, ristoranti, bar e tutti i negozi in cui fare acquisti. In questo modo il Comune aiuta tutte le attività economiche del territorio.

### D3 Organizzazione ambientale di servizi pubblici e infrastrutture

Le misure adottate dal Comune non devono avere impatti nocivi sull'ambiente e sulla fauna, anche nel lungo periodo. Le risorse naturali sono preziose e limitate e vanno sfruttate in modo intelligente. Il Comune promuove la sensibilizzazione su aspetti sostenibili ed ecologici per sollecitare la popolazione ad adottare comportamenti più etici.

#### *D3.1.1- Dimensione della sostenibilità dei servizi pubblici*

**“Con quali misure implementiamo i criteri ecologici e la protezione delle risorse nei nostri progetti e servizi?” (autovalutazione e motivazione della valutazione)**

6/10 Fino all'anno 2021 il comune era certificato EMAS, viene comunque richiesto in sede di richiesta di contributi per le associazioni e a volte anche nelle gare per appalti di lavori pubblici l'attenzione all'ambiente attraverso l'utilizzo di materiali e prodotti ecocompatibili e un'attenzione particolare alla raccolta differenziata.

Annualmente viene anche organizzata la raccolta degli ingombranti e del verde al fine di evitare che i rifiuti vengano abbandonati sul territorio.

Tra l'anno scorso e l'anno in corso il Comune ha investito (50.000 € nel 2020 e più di 100.000€ nel 2021) nel potenziamento dell'illuminazione pubblica e soprattutto nella sostituzione delle lampade con lampade a LED. Oggi gran parte del territorio è illuminato con lampade LED, permettendo, oltre che un risparmio, un minor impatto ambientale.

È stato implementato un efficientamento energetico negli impianti di illuminazione pubblica, tramite l'utilizzo di impianti a LED. Grazie a questa operazione si assicura un maggior risparmio e un minor impatto ambientale, ma per tutte le strade che non sono principali si potrebbe utilizzare un altro metodo ancora più sostenibile, ovvero i sensori di movimento. Con questa tecnologia, le luci si accendono solo nel momento in cui qualcuno attraversa la strada, garantendo un'ulteriore riduzione di sprechi energetici e di inquinamento luminoso. Oltretutto l'assenza di luce permette di godere di una migliore visuale del cielo notturno e delle costellazioni.

#### *D3.1.2 Creazione di una cultura ecologica*

**“Come promuoviamo e comunichiamo la formazione di una cultura ecologica?” (autovalutazione e motivazione della valutazione)**

7/10 Annualmente vengono organizzate giornate ecologiche con i bambini della scuola ed una giornata dedicata alla raccolta dei rifiuti speciali, sono state promosse nel corso del tempo anche diverse attività ed eventi legati all'importanza dell'ambiente e al cambiamento climatico.

Sono organizzate delle giornate verdi, come la giornata ecologica del prossimo 26 maggio, nella quale si effettuerà la raccolta di rifiuti ingombranti, rifiuti da apparecchiature elettriche ed elettroniche, ferrosi e lignei. In questo modo le persone saranno incentivate ad effettuare una corretta raccolta differenziata.

Oltre ai residenti, è importante sensibilizzare anche i turisti, i quali, sono probabilmente meno abituati a vivere in un contesto naturale per il quale bisognerebbe avere più accortezze. Non è mai inutile predisporre misure atte a migliorare il comportamento degli individui, proprio come sostengono le pratiche di “Spinta Gentile”. Si tratta di una serie di strategie per indurci a migliorare le nostre condotte. Gli architetti delle scelte ideano determinati pungoli per stimolare una risposta precisa e oggi troviamo queste sollecitazioni in diversi ambiti, dal design degli oggetti, alle opzioni di default, fino ai meccanismi di adesioni automatiche. In questo caso bisogna mettere a punto dei piani per migliorare i comportamenti delle persone in ambito ecologico. In generale si ritiene che i comportamenti degli individui siano molto influenzati da quello che fanno gli altri, pertanto far sapere le buone abitudini di altre persone potrebbe essere un ottimo sistema per sollecitare un comportamento eticamente corretto. L’informazione può risultare un fattore di motivazione sorprendentemente efficace, dunque rendere noti i livelli di consumo dei cittadini potrebbe essere una leva per spingere al cambiamento. (Thaler e Sunstein 2009) In passato hanno già provato a comunicare questi dati via e-mail o tramite sms, ma i risultati non stati quelli sperati. Solo nel momento in cui queste informazioni sono diventate pubbliche l’operazione ha avuto successo. Esistono queste Ambient Orb, ovvero delle sfere che si illuminano di rosso quando i livelli di consumo sono molto elevati, mentre si illuminano di verde quando il consumo è ridotto. Col passare di alcune settimane, i consumatori provvisti dell’Orb hanno ridotto il consumo energetico del 40% nelle ore di punta, quelle più trafficate. Questo è accaduto perché la sfera rossa attirava l’attenzione e nessuno voleva far sapere di essere uno scialacquatore energetico. Dato che gli utenti non possono capire quando consumano troppo, se non quando ricevono la bolletta, questa sfera rende esplicito ciò che non lo è.

Mentre in Svezia è stato abilitato un cavo elettrico che mostra l’intensità della corrente che vi transita, attraverso impulsi luminosi, cosicché più a lungo la luce rimane accesa, più il cavo risulta brillante. Tutte queste accortezze ridurrebbero drasticamente il consumo di energia. (Thaler e Sunstein 2009)

Oggi con il forte sviluppo ecologico si potrebbero implementare sempre più metodi come questi. Altre spinte gentili in ambito ecologico sono l’aumento dei cestini nelle aree naturali, come la pineta, meglio se i cestini prevedono la raccolta differenziata. Oppure, azione già

attuata dal Comune lo scorso anno, impiantare dispenser provvisti di sacchetti per i bisogni dei cani.

<i>D3.1.3 Diritto alla natura</i>
<b>“Come consideriamo nel Comune la natura e la protezione degli animali al di là della legge?”</b>
La natura per il nostro comune è fondamentale.
<b>Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)</b>
7/10 Essendo un territorio montano siamo contornati dalla natura e dalle sue bellezze, cerchiamo principalmente di mantenere pulito il nostro territorio attraverso manutenzioni ordinarie e straordinarie della rete sentieristica, delle strade, dei prati e di tutte le aree verdi presenti sul territorio. Collaboriamo sinergicamente con il Parco Mont Avic per informare tutti i frequentatori dell'importanza della salvaguardia della natura attraverso manifestazioni ed eventi mirati. Nella progettazione e creazione dei vari lavori pubblici sul territorio garantiamo tutte le accortezze per non rovinare il paesaggio e l'ambiente che ci circonda.

Flora e fauna costituiscono la maggior parte del Comune ed è pertanto fondamentale proteggerle e conservarle il più impossibile. Ci sono diverse collaborazioni con la Riserva naturale del Parco Mont Avic, come il Centro Visitatori "Villa Biamonti" situato in Località Château di Champorcher. Il centro visitatori è stato realizzato recuperando un edificio già esistente, realizzando un interessante percorso museale. I materiali impiegati nel restauro hanno un basso impatto ambientale e sono stati rispettati al massimo i parametri per ridurre l'impatto ambientale e razionalizzare l'uso di fonti rinnovabili. Si tratta di un edificio sostenibile che divulga informazioni interessanti, attraverso il coinvolgimento attivo dei visitatori, sugli aspetti geologici, morfologici e biologici dei territori di alta quota del Parco. (montavic.it)

Inoltre, in diversi punti del Comune sono sparsi avvisi che sensibilizzano sul tema della decomposizione dei rifiuti gettati a terra.

<i>D3.2 Attività economiche ecologiche nel Comune</i>
<b>“Quali condizioni quadro stabiliamo per promuovere il comportamento ecologico degli operatori economici del territorio comunale?” (autovalutazione e motivazione della valutazione)</b>
R

Un' accortezza per gli operatori economici potrebbe derivare dalla divulgazione di informazioni da parte del Comune per quanto riguarda i materiali o le sostanze maggiormente dannose per

l'ambiente e gli animali. Tutte le iniziative private sul territorio dovrebbero rispettare una buona condotta, come garantire la raccolta differenziata o l'utilizzo di stoviglie riciclabili.

#### D4 Organizzazione sociale di servizi pubblici

Il risultato delle attività socialmente significative dovrebbe essere ragionevole sia per chi ne beneficia sia per coloro che non ne beneficiano affatto. Il Comune progetta le proprie strategie verso criteri sociali e promuove la sensibilizzazione sociale degli abitanti per migliorare il comportamento individuale nei confronti del prossimo.

<i>D4.1.1 - Giustizia sociale dei servizi pubblici</i>
<b>“Quali misure orientiamo verso gli obiettivi sociali e quali effetti otteniamo con essi?” (autovalutazione e motivazione della valutazione)</b>
<p>7/10 Cerchiamo di sostenere tutti i servizi pubblici legati alle varie fasce di età, momenti di incontro per gli anziani, progetti per i bambini anche in collaborazione con le maestre, il parco e le associazioni del territorio, comunicazione con assistenti sociali per famiglie più disagiate, contributi per le famiglie per i ragazzi in età scolare, pulmino gratuito per i bambini che frequentano la scuola primaria.</p> <p>Delle misure concrete sono i contributi ordinari monetari destinati alle associazioni del luogo, tra cui la cooperativa Lou Dzeut, l'associazione Pro Loco e l'associazione dei commercianti Vivre Champorcher. Si tratta dei contributi ordinari che ogni anno eroghiamo alle associazioni del paese (di solito abbiamo a disposizione fino ad un massimo di 8500€ per le associazioni sportive e fino a 11500€ per le associazioni ricreativo-culturali). Nell'anno del covid abbiamo liquidato il contributo a fine anno perché l'emergenza non aveva permesso di farlo prima.</p> <p>La scorsa estate (2021) sono state eseguiti dei lavori di manutenzione straordinaria per la messa in sicurezza dell'edificio municipale e lavori di messa in sicurezza ed abbattimento delle barriere architettoniche attraverso la sistemazione della pavimentazione. Si tratta di lavori finanziati in parte con fondi comunali in parte con fondi statali. È stata sistemata la parte retrostante alla scuola, che necessitava di un miglioramento e di un'adeguata pavimentazione ed inoltre è stato impermeabilizzata la terrazza esterna del municipio, in quanto era soggetta ad infiltrazioni.</p>

La cooperativa Lou Dzeut è nata a Champorcher nel 1989. La presidente Maria Gontier si impegna affinché le donne locali possano avere la possibilità di svolgere l'attività artigianale della tessitura a mano della tela di canapa, confezionando corredi e manufatti unici. Grazie a questa cooperativa le donne di queste aree periferiche sperimentano attività domestiche interessanti e coinvolgenti, da conciliare con la vita familiare o l'attività agricola. (FortediBard.it) È talmente conosciuta che la casa stilistica Maison Fendi ha scelto Lou Dzeut per rivisitare la sua celebre borsa “Baguette”.

Ogni azione rivolta ai servizi sociali intrapresa dal Comune potrebbe essere valutata dalla comunità tramite un sondaggio online per comprendere cosa ha riscosso più entusiasmo in modo da riproporlo anche in futuro. È importante che l'Amministrazione si dedichi attivamente a sviluppare obiettivi da applicare in ambito sociale per venire incontro ai bisogni delle persone. Si potrebbero organizzare dei laboratori, delle passeggiate di gruppo o dei tornei sportivi nei diversi campi da gioco presenti nel Comune. Ognuno potrebbe pagare una quota di partecipazione e parte di essa potrebbe essere impiegata dal Comune per ristrutturare i campi da gioco, mentre la restante data in premio al vincitore. Le occasioni sportive sono momenti di ritrovo e condivisione sia per i residenti che per i turisti. Un altro intervento pubblico essenziale è l'eliminazione delle barriere architettoniche dalle strutture pubbliche (come quelli eseguiti nell'estate 2021), oppure ripensare alla strutturazione delle strade pedonali all'interno delle frazioni. Essendo un Comune in alta montagna molte stradine interne alle varie frazioni sono difficilmente praticabili per persone anziane o con problemi deambulatori.

Infine, un'altra possibile proposta interessante, è la creazione di una palestra pubblica. Un progetto ambizioso, ma molto utile, sia perché i cittadini devono sempre spostarsi in bassa valle se desiderano allenarsi, sia perché nel Comune abitano diversi atleti che ne gioverebbero ampiamente per i loro allenamenti.

<i>D4.1.2: Creazione di una cultura sociale</i>
<b>“Come promuoviamo e comunichiamo la formazione di una cultura sociale?” migliorare il comportamento individuale e sociale nei confronti del prossimo.</b>
6/10 Collaborazione attraverso le varie associazioni del territorio ed insieme alla commissione biblioteca attraverso momenti di incontro e di formazione. Attivazione e mantenimento del progetto Sprar al fine di promuovere l'integrazione di rifugiati.

La biblioteca e la Pro Loco propongono diverse attività per creare svariati momenti di incontro per la società, specialmente nel periodo estivo.

I bambini sono coloro a cui bisogna tramandare il patrimonio culturale e territoriale, pertanto è molto importante avviare progetti che includono la conoscenza del luogo. A Champorcher sono presenti case e strutture medievali, le quali potrebbero essere al centro di questi progetti culturali. I bambini nella scuola elementare non sono molti, il che facilita maggiormente la creazione di attività educative.

<i>D4.2 Attività economiche sociali nel Comune</i>
<b>“Quali condizioni quadro stabiliamo per promuovere il comportamento sociale degli operatori economici del territorio comunale?”</b>

Nello specifico non abbiamo progetti in essere.
<b>Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)</b>
4/10 Collaborazione con il parco Mont Avic per la creazione del marchio di qualità per le attività presenti sul territorio.

## D5 Comunicazione trasparente e coinvolgimento democratico

Il Comune ha una comunicazione chiara e trasparente con il pubblico. Tutti gli interessati possono partecipare al processo decisionale e intervenire con le proprie opinioni. Il Comune informa anche gli attori economici sulle possibilità di sostegno e sono inclusi nei progetti di sviluppo economico.

<i>D5.1.1 - Trasparenza</i>
<b>“Come implementiamo la trasparenza nei regolamenti e nella nostra pratica?”</b>
L’idea è quella di rivedere ed aggiornare i vari regolamenti comunali alcuni ormai datati.
<b>Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)</b>
7/10 Adottiamo tutti i principi di trasparenza previsti per legge e forniamo ai nostri cittadini tutte le informazioni attraverso sito internet istituzionale e pagine social.

Il Comune si limita a seguire la normativa vigente, aggiungendo anche le informazioni sulle pagine social. Le sedute consiliari sono importanti momenti di confronto per dialogare apertamente coi propri cittadini. Bisognerebbe capire quanto vengono frequentate in rapporto alla popolazione.

<i>D5.1.2 Partecipazione democratica</i>
<b>“Attraverso quali forme di partecipazione garantiamo la partecipazione sociale, economica e politica della popolazione?”</b>
In fase di elaborazione.
<b>Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)</b>
5/10 È un tema che abbiamo intenzione di promuovere nel corso dei prossimi mesi attraverso la creazione di tavoli di lavoro tematici dove verranno coinvolti i cittadini e gli amministratori. Nel 2021 è stata approvata la collaborazione tra cittadini e amministrazione per la cura, la rigenerazione e la gestione in forma condivisa dei beni comuni del territorio comunale. Si tratta di un regolamento che abbiamo adottato sul modello di molti altri Comuni per permettere ai cittadini di collaborare con l’Amministrazione nella gestione dei beni comunali. Il regolamento, molto articolato, prevede una procedura precisa per le proposte e la loro approvazione ed inoltre disciplina i rapporti



reciproci tra il cittadino volontario ed il Comune, che è tenuto a formare il cittadino volontario e ad indennizzarlo per eventuali costi sostenuti.

Ottima idea per assicurare una partecipazione democratica, magari in questi tavoli di lavoro si potrebbero applicare anche gli strumenti per stimolare la creatività presentati precedentemente, il metodo 365 e il World Cafè.

#### *D5.2 Informazioni e coinvolgimento delle imprese locali nello sviluppo del sito*

**“Come coinvolgere gli attori economici in vista di uno sviluppo della localizzazione orientato al bene comune”**

Come Comune non abbiamo progetti specifici al momento.

**Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)**

4/10 Ci impegniamo comunque ad informare i vari soggetti sui progetti di sviluppo e sostegno di altri enti attraverso il sito ufficiale e i canali social.

Il coinvolgimento della rete economica nei temi del bene comune non è ancora stata affrontata, Si attua solo il mandato legale.

#### **(E) Stato, società, natura**

E1 Condizioni per una vita dignitosa, anche per le generazioni future

La dignità umana va sempre tutelata, rispettando i diritti di tutti, anche delle generazioni future.

Il Comune deve considerare tutti gli individui, anche coloro che stanno al di fuori dei confini comunali.

#### *E1.3: Responsabilità a lungo termine per l'uomo e la natura*

**“In che misura ci lasciamo guidare nell'adempimento dei nostri compiti dagli effetti futuri sull'uomo e sulla natura?”**

Il Comune deve tutelare sia l'uomo che la natura.

**Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)**

6/10. La tutela dell'uomo e della natura sono strettamente collegate. L'uomo abita e vive la natura e l'ambiente che lo circonda. In tutte le decisioni che vengono prese quotidianamente si tiene conto di tutti gli effetti che queste decisioni possono provocare, sia positivi che negativi, e l'impatto che le stesse hanno sulle persone e la natura che ci circonda.

Prima è stata menzionata la certificazione EMAS, non rinnovata, ma i cui principi continuano a guidare le scelte e i progetti Comunali.

Una soluzione per evitare di occupare aree naturali con la costruzione di nuovi edifici, consiste nello sfruttamento o ristrutturazione di edifici già esistenti.

## E2 Contributo al benessere generale

Il Comune orientato al bene comune collabora in modo solidale con i diversi partner al di fuori del territorio comunale, conciliando gli interessi e il benessere di tutti.

<i>E2.1 Partecipare alla responsabilità per il bene pubblico</i>
<b>“Quali forme di cooperazione e di adempimento dei compiti pubblici e cooperativi / cooperazione concreta con altri comuni?”</b>
Il Comune collabora con gli altri comuni nelle zone limitrofe, con la regione e altri enti ad es. Unité des Communes.
<b>Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)</b>
<p>5/10. L’idea di collaborare con i Comuni limitrofi soprattutto per i territori montani è molto importante, si cerca di ottimizzare le risorse e di collaborare alla creazione di nuovi progetti. Le decisioni che vengono prese riguardano principalmente il benessere del nostro comune e a caduta i comuni limitrofi.</p> <p>Nel 2021 è stata approvata la convenzione fra il Comune di Pontboset e il Comune di Champorcher per la realizzazione di lavori di costruzione del nuovo acquedotto a servizio delle frazioni alte del Comune di Pontboset.</p> <p>Nello stesso anno, si è stipulato un accordo di collaborazione con l’ente Parco Mont-Avic per la valorizzazione della rete sentieristica. Si tratta di una collaborazione (tra l’altro abbiamo già approvato l’accordo per il 2022) con l’Ente attraverso la quale il Comune si impegna a sostenere una parte dei costi relativi alla squadra di operai del parco ottenendo in cambio la realizzazione di interventi sulla rete sentieristica comunale.</p> <p>Sempre nel 2021, è stata approvata la convenzione quadro tra i Comuni di Hone, di Pontboset, di Champorcher e di Bard per l’esercizio in forma associata delle funzioni e dei servizi comunali da svolgere in ambito territoriale e sovracomunale mediante la costituzione di uffici. Si tratta di un adempimento di legge, in quanto i Comuni in VdA sono tenuti al convenzionamento obbligatorio per l’esercizio di alcune funzioni sulla base della L.R. 6/2014. Va tuttavia detto che il sistema in questione è stato nel frattempo riformato e molto probabilmente l’obbligo di convenzionamento decadrà in futuro. Ciò in quanto, pur essendo benefica una collaborazione tra Comuni, che esiste da sempre, l’applicazione della normativa si è rivelata difficoltosa e spesso antieconomica. In particolare, nel nostro caso, l’unico ufficio realmente costituito era quello tecnico, ma a seguito del trasferimento verso altri enti di due unità di personale su tre, questo è stato temporaneamente sciolto a decorrere dal 01.01.2022.</p>

Unité des Communes è un esempio concreto di collaborazione tra i Comuni, di cui abbiamo discusso precedentemente. Un altro servizio gratuito molto interessante, rivolto ai residenti dell'Unité des Communes Mont-Rose, offre un supporto a tutti i cittadini che hanno bisogno di aiuto per affrontare le necessità della vita quotidiana. Questo progetto si chiama "WE-PRO Prossimità" e nasce con l'intento di migliorare la vita di coloro che abitano nelle aree montane marginali, spesso scomode e povere di servizi. L'aiuto consiste nell'ascolto diretto dei problemi dei cittadini da parte di "animatori territoriali" i quali, in stretta collaborazione con lo Sportello sociale, attivano interventi per il singolo individuo o per l'intera comunità. Tra le azioni messe in atto troviamo, aiuto nella compilazione di moduli, come ISEE, svolgimento di piccole commissioni come l'acquisto di medicinali e altre opere di supporto.

La collaborazione tra il Comune e il parco Mont-Avic è fondamentale per la gestione degli spazi naturali e dei sentieri.

<i>E2.2 Qualità di vita all'esterno del Comune</i>
<b>"Come possiamo misurare gli effetti delle nostre misure sulla qualità della vita delle persone nei Comuni vicini e non solo?"</b>
R

<i>E2.3 Evitare decisioni irreversibili</i>
<b>"Come possiamo registrare gli effetti delle nostre misure sulla futura libertà decisionale delle persone e delle autorità nei Comuni vicini e oltre?"</b>
R

Ad esempio la costruzione di una diga potrebbe presentare effetti negativi sull'ambiente a lungo termine.

### E3 Responsabilità per gli impatti ambientali.

Il Comune deve adoperarsi per un bilancio ecologico positivo di tutte le sue attività, in modo da rispettare l'ambiente (circostante ed esterno ai confini comunali) anche nel lungo periodo. Le risorse naturali sono limitate e pertanto vanno gestite con criteri etici.

<i>E3.1 Cooperazione con altri enti pubblici con responsabilità ambientale</i>
<b>"Quanto collaboriamo con il nostro ambiente per raggiungere uno standard ecologico più elevato?"</b>

Uno degli obiettivi del comune è quello di non compromettere l'ambiente esterno, cercando di trovare soluzioni efficaci al consumo ridotto dei combustibili fossili e all'utilizzo maggiore delle fonti rinnovabili.

**Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)**

7/10. Gli impianti di nuova generazione (caldaie, lampade a LED, ecc) consentono da una parte di risparmiare sulle spese e dall'altra di diminuire l'inquinamento e di conseguenza la salvaguardia dell'ambiente che ci circonda.

La sua collaborazione col Parco Mont-Avic garantisce il rispetto dell'ambiente e degli animali. Il Parco possiede attualmente la certificazione EMAS ed opera affinché l'ambiente sia tutelato e tutte le azioni intraprese siano sostenibili. Il Comune organizza anche delle giornate verdi, di cui si è parlato precedentemente, per la raccolta di rifiuti ingombranti.

*E3.2 Cooperazione ecologica con le organizzazioni della società civile*

**“Quanto collaboriamo con le organizzazioni private per raggiungere uno standard ecologico più elevato nella regione e oltre?”**

La collaborazione con gli altri enti è fondamentale.

**Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)**

4/10. Nel 2021 è stata approvata la convenzione fra il Comune di Champorcher ed il consorzio di miglioramento fondiario Mellier-Valle De La Leigne riguardante la cessione, a scopo museale e dimostrativo, a favore del Comune di Champorcher di acqua prelevata dal torrente. Praticamente, abbiamo restaurato un mulino storico ed abbiamo fatto un accordo con il consorzio di miglioramento fondiario, che gestisce il canale irriguo, per poter derivare una parte dell'acqua e permettere al mulino di funzionare a scopo dimostrativo.

Si potrebbero organizzare degli incontri nei quali si discute di politiche ambientali da implementare per raggiungere uno standard ecologico più elevato. A questi incontri parteciperebbero i privati della zona come ristoratori, albergatori o commercianti. Magari si potrebbero organizzare delle trasferte per partecipare ad una delle tante fiere che trattano proprio di questi temi.

*E3.3 Conservazione della biodiversità*

**“Siamo consapevoli dell'impatto che il nostro Comune ha sulla biodiversità della regione?”**

7/10. Il Comune di Champorcher ha un territorio molto vasto e l'urbanizzazione rispetto alla vastità è ridotta e concentrata soprattutto nelle frazioni.

Si cerca di non urbanizzare al di fuori delle stesse proprio per tutelare la natura e gli animali. Da 30 anni esiste sul territorio di Champorcher il Parco Mont Avic che si occupa principalmente della tutela e della salvaguardia della natura e degli animali.

## E4 Contributo all'equilibrio sociale

La giustizia sociale implica che le azioni del Comune siano sostenibili anche per coloro che vivono al di fuori del territorio comunale. Per chi risiede in aree svantaggiate è necessario predisporre un trattamento preferenziale, solo così si agisce in virtù di equilibrio sociale.

### *E4.1 La corresponsabilità politica per l'uguaglianza sociale*

**“Accordiamo gli effetti delle nostre misure sull'uguaglianza sociale delle persone con altri Comuni e partner?”**

7/10 Essendo un Comune testata di valle, i residenti sono svantaggiati quotidianamente negli spostamenti che siano lavorativi o di studio. Come Comune ci impegniamo per far sì che queste disuguaglianze diminuiscano e che non portino allo spopolamento dei comuni montani anche attraverso dei contributi economici a sostegno delle famiglie residenti.

Ad esempio il pulmino scolastico per i bambini delle scuole elementari è offerto gratuitamente, raccogliendo i bambini dal Comune limitrofo di Pontboset.

### *E4.2 Promozione dell'integrazione sociale*

**“Come possiamo registrare gli effetti delle nostre misure sull'integrazione sociale delle persone nei Comuni vicini e non solo?”**

R

### *E4.3 Conservazione sostenibile del rapporto con la natura per tutte le persone*

**“Come collaboriamo con i Comuni vicini e le organizzazioni private regionali per promuovere il rapporto con la natura per la popolazione della regione?”**

Come detto sopra, lavoriamo in sinergia con i territori vicini e il Parco del Mont Avic per la salvaguardia del territorio e per far capire alla popolazione l'importanza della natura che ci circonda.

**Cosa stiamo già facendo concretamente (autovalutazione e motivazione della valutazione)**

7/10. Organizzazione di eventi, convegni, uscite sul territorio, attività di pulizia e manutenzione, attività culturali, formazione e creazione di progetti specifici.

Nel 2021 è stata approvata la convenzione tra il Comune di Pontboset ed il Comune di Champorcher per la realizzazione dei lavori di recupero e riutilizzo della sentieristica esistente da adibire a percorsi in e-bike nell'ambito del progetto n. 3931 “P.O.T. – percorsi outdoor transfrontalieri”. Si tratta di un

progetto finanziato con fondi europei e il cui capofila è il Comune di Pontboset. È prevista la riqualificazione di un percorso per e-bike che si snoderà lungo la valle partendo dal centro di Pontboset e giungendo fino al Col Laris al confine con il Piemonte. Oltre ad una sistemazione dei sentieri, lungo il percorso è previsto il posizionamento di colonnine di ricarica e di pannelli informativi per gli utenti.

Il progetto del percorso e-bike è un'ottima azione per promuovere un maggior rapporto con la natura e permette di spostarsi in tutta sicurezza tra i due comuni, evitando di pedalare per i ripidi tornanti con le macchine che passano. È un'esperienza immersiva soprattutto per i turisti, i quali possono beneficiare maggiormente delle bellezze naturali e paesaggistiche del luogo.

Altre iniziative a riguardo potrebbero contemplare attività estive sovracomunali, magari concernenti la natura e la sua preservazione. Oppure progetti con i bimbi della scuola primaria, come accennato precedentemente. Potrebbe essere utile aprire un dibattito coi Comuni limitrofi per discutere dei problemi sulle questioni ambientali.

## E5 Partecipazione trasparente e democratica

Il principio della trasparenza obbliga il Comune ad includere, se pertinenti, anche le persone fuori dal territorio comunale. In questo modo i processi decisionali sono resi noti a tutti gli interessati.

### *E5.1 Promozione della partecipazione a tutti i livelli politici*

**“Come coinvolgiamo la società civile della regione nelle nostre politiche?”**

5/10. Tutte le attività proposte dal comune sono di libera partecipazione sia per i residenti che per le persone dei comuni limitrofi.

Un'iniziativa utile anche per creare associazionismo tra i giovani dei Comuni della zona, è quella di istituire degli incontri in cui i giovani si possono trovare e discutere sui problemi. Le loro proposte e idee saranno in seguito trattate in Giunta comunale. I giovani sono il futuro e pertanto vanno valorizzate e incoraggiate le loro iniziative.

### *E5.2 Promozione di strutture e processi sociali partecipativi*

**“Come coltiviamo la distribuzione del potere tra lo Stato (qui i Comuni della regione), l'economia e la società civile (ciascuna autonomia delimitata da un lato, cooperazione e controllo reciproco tra tutti e tre i settori della vita dall'altro)?”**

R

*E5.3: La natura come ambiente umano*

**“Come possiamo coinvolgere le organizzazioni della società civile per la protezione della natura e dell’ambiente della regione nei processi decisionali del Comune?”**

R

*3. Commento finale*

Siamo giunti al termine del bilancio del bene comune per il Comune di Champorcher. Si osserva che lo stakeholder “E” è quello meno dettagliato tra tutti. Principalmente si cerca di collaborare per svolgere insieme alcune funzioni, sia con i Comuni confinanti che con gli altri Comuni della Regione, in modo da agire con maggior efficienza e puntando al risparmio di denaro pubblico. Ad esempio, il Segretario comunale (ed i relativi compiti) è condiviso con un altro Comune, così come altri uffici/servizi.

Invece alcune funzioni sono svolte insieme a tutti i Comuni della Regione. È importante ribadire che Champorcher è un Comune molto isolato e l’unico Comune limitrofo è il Comune di Pontboset, il quale è ancora più piccolo e con meno abitanti. Pertanto è sensato collaborare e aiutarsi a vicenda. Si cita l’unione tra Comuni Unité des Communes Mont-Rose, la quale è fondamentale per unire ed aiutare tutte queste località collocate in zone remote. Mentre dal punto di vista delle collaborazioni in ambito di progetti di sviluppo territoriale, sociale e turistico si potrebbero attivare molte più iniziative.

Per quanto riguarda l’ambiente naturale, il riscontro è positivo dato che si cerca sempre di tutelarla e di proteggerla, anche grazie alla presenza del Parco Mont Avic. Questo Parco è attento e scrupoloso nella preservazione di flora e fauna e mette in atto una serie di misure per salvaguardare il più possibile il territorio. La natura è parte integrante del Comune e ogni azione viene intrapresa in funzione di essa. Fino all’anno scorso il Comune era certificato EMAS, ora, per ragioni economiche, non ha potuto effettuare il rinnovamento, ma continua a seguirne le linee guida. Inoltre i fornitori sfruttano esclusivamente energia 100% rinnovabile e sono sempre invitati a utilizzare materiali compatibili. Sicuramente si potrebbero progettare più opere a favore della responsabilizzazione del rispetto ambientale, coinvolgendo cittadini e, soprattutto, operatori economici. Dal punto di vista dei partner finanziari, bisogna evidenziare che le banche non sono scelte in base al loro approccio al valore, ma gli investimenti del Comune valutano sempre gli impatti ambientali.

I collaboratori del Comune non sono numerosi e, di conseguenza, in alcune occasioni, il lavoro è a carico di pochi e mal distribuito. Uomini e donne hanno le stesse opportunità, ma non sono

attive particolari misure per incentivare la diversità, a parte quelle previste dalla normativa. Inoltre, gli orari lavorativi sono molto flessibili con possibilità di part time. Dunque, a parte i periodi in cui pochi dipendenti sono oberati dal lavoro, le condizioni lavorative e la composizione dell'organico soddisfano abbastanza i parametri dell'EBC.

Il Comune predispone diverse attività ed eventi per la popolazione come le feste e le occasioni di incontro precedentemente citate. Essendo una piccola realtà è più facile gestire le occasioni mondane ed è molto importante favorire i ritrovi tra i cittadini, anche per coloro che provengono da altri Comuni. Una delle principali fonti di reddito proviene dal turismo e il target che visita di più la valle è costituito dalle famiglie. Proprio per il fatto di dipendere molto dal turismo, sarebbe utile cercare di attirare anche altri di target di turisti, come i giovani o le coppie, in modo da aumentare l'afflusso di persone. Il Comune provvede anche a supportare con contributi finanziari le associazioni locali, le quali sono molto importanti per i cittadini.

È importante non dimenticarsi del Covid, dato che in questi ultimi anni l'amministrazione ha dovuto gestire questa complicata emergenza sanitaria. Le misure, comunali e statali, messe in atto sono state fondamentali per supportare le famiglie in difficoltà e le poche attività economiche presenti sul territorio. Anche le sovvenzioni atte ad aiutare gli studenti sono state essenziali per aiutare i ragazzi.

Infine, nel bilancio del bene comune è affrontato il livello di trasparenza, sia per quanto riguarda il divulgare informazioni agli interessati, sia per quanto riguarda il livello di partecipazione e di coinvolgimento. Ritengo che la trasparenza sia il punto su cui si dovrebbe lavorare di più poiché è indispensabile che in una comunità tutti abbiano il diritto di essere resi partecipi alle iniziative e alle decisioni, nonché di poter offrire le proprie idee e proposte. Il Comune è un ente che lavora per i propri cittadini ed essi dovrebbero essere i primi ad essere interpellati, o per lo meno ascoltati di più.



## Conclusioni

Il modello economico EBC si fonda su cinque valori: dignità umana, solidarietà, sostenibilità ambientale, giustizia sociale e partecipazione democratica. Il movimento si impegna a valutare in che modo le imprese, le istituzioni e le persone applicano e seguono questi valori.

L'EBC pone dunque in evidenza i problemi che segnano l'economia contemporanea, ideando un nuovo sistema che possa risolvere le carenze economiche e del mercato, convergendo gli sforzi verso obiettivi etici e solidali nei confronti degli individui e del pianeta. Il ruolo e l'importanza del bene comune è un argomento da sempre dibattuto e tuttora risulta complicato assegnargli la giusta collocazione e attenzione. La nostra società è fondata su credenze ben radicate e introdurre il bene comune come priorità dovrà essere un processo progressivo.

Nel corso del secondo capitolo, oltre ad aver illustrato tutti gli indicatori per le aziende, si è parlato di alcune tipologie di strumenti volti ad avviare l'impresa verso un percorso dedito alla sostenibilità. Ormai è chiara e indiscutibile l'importanza e il valore strategico di tali strumenti. La spinta al cambiamento non deve avvenire solo all'interno dell'impresa, ma, affinché risulti continuo e graduale, anche il contesto esterno deve applicarsi per intraprendere un radicale rinnovamento.

Questo elaborato aveva come obiettivo primario quello di illustrare i valori portati avanti dal movimento EBC e di sensibilizzare e focalizzare l'attenzione sulla necessità e l'importanza di generare bene comune. Perseguire il proprio interesse non può essere più importante della ricerca del benessere comune, dopotutto come si può godere della propria ricchezza quando intorno regna l'ingiustizia, la povertà e l'ambiente diventa sempre più tossico.

Sia il bilancio per aziende che il bilancio per Comuni, promuove l'importanza del senso di responsabilità. Con esso si intende il riguardo che entrambe le organizzazioni dovrebbero avere nei confronti delle persone e dell'ambiente. Il profitto e gli interessi personali non possono e non devono prevalere sul benessere della società. Dunque, come il Comune deve garantire il rispetto dei cittadini, della natura e degli animali, così le aziende devono curarsi dei livelli di inquinamento prodotti attraverso la fabbricazione e devono assicurare ai propri clienti articoli e servizi di qualità che non siano dannosi. Ovviamente non sono meno importanti i diritti dei dipendenti o dei fornitori, difatti anch'essi meritano di essere tutelati e rispettati.

Concludendo, Il concetto di responsabilità si dipana in tutto il seguente elaborato, con la speranza che i valori di questo movimento siano sempre più inglobati nelle nostre vite quotidiane. La consapevolezza è la chiave per agire e per cambiare e per rendersi conto che

essere ricchi in una società disagiata non è una vittoria, bensì una prevaricazione sulla collettività.

## Bibliografia

- Affuso, O., Isabella, S., Paolo, F. (2016). *Sociologia: Problemi, teorie, intrecci storici*. 2a Edizione italiana. Roma: Carocci. Da p. 343.
- Aristotele, *Etica Nicomachea*.
- Aristotele, *Politica*.
- Aulet, B. (2013). *Disciplined entrepreneurship – 24 steps to a successful start-up*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Becchetti, L., Bruni, L., Zamagni, S. (2019). *Economia civile e sviluppo sostenibile: progettare e misurare un nuovo modello di benessere*. 1a Edizione italiana. Roma: ECRA.
- Becchetti, L., Paganetto, L. (2003). *Finanza etica commercio equo e solidale: la rivoluzione silenziosa della responsabilità sociale*. 1a Edizione italiana. Roma: Donzelli.
- Beltrami, G. (2018). *Idea journey map*. 1a Edizione italiana. Milano: FrancoAngeli.
- Benevento, E. (2017). *Beni comuni nel contesto ordinamentale. Comparazione e diritto civile*, 1.
- Bruni, L., Pelligra, V. (2002). *Economia come impegno civile: relazionalità, benessere ed economia di comunione*. 1a Edizione italiana. Roma: Città Nuova.
- Bruni, L., Zamagni, S. (2015). *L'economia civile*. 1a Edizione italiana. Bologna: il Mulino.
- Campbell, J. L. (2007) *Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility*, *The Academy of Management*, Vol. 32, No. 3, 946-96.
- Canonici, A. (2012). *People caring: un'azienda a misura delle sue risorse umane: nuove forme di benefit adottate dalle aziende europee più avanzate*. 1a Edizione italiana. Milano: FrancoAngeli.
- Catino, M. (2013). *Organizational Myopia: Problems of Rationality and Foresight in Organizations*, Cambridge. Cambridge University Press: Paperback edition.

Ceri, P. (2014). Luciano Gallino. L'impresa responsabile: un'intervista su Adriano Olivetti. 1a Edizione italiana. Torino: Einaudi.

Cicerone, De Legibus.

Collins, R. (2008). L'intelligenza in sociologia. Un'introduzione alla sociologia non ovvia. 1a Edizione italiana (Edizione originale: Sociological Insight. An Introduction to Non-Obvious Sociology, Oxford University Press, 1982). Milano: Ipermedium Libri.

Costa, G., Gianecchini M. (2019). Risorse umane: persone, relazioni e valore. 4a Edizione italiana. Milano: The McGraw-Hill Education.

Dani, A. (2014). Il concetto giuridico di "beni comuni" tra passato e presente. *Historia et ius*, 3-9.

Deci, E. e Ryan, R. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour. New York, Plenum Press.

Del Punta, R. (2021). Diritto del lavoro. 13a Edizione italiana. Milano: Giuffrè.

Durkheim, È. (1971). La divisione del lavoro sociale. 2a Edizione italiana (Edizione originale: De la division du travail social, Paris, Félix Alcan, 1893). Milano: Edizioni di Comunità.

EBC (2017) Bilancio del bene comune, Aziende. Manuale per la matrice 5.0.1. Bolzano.

EBC (2021) Bilancio del bene comune, Comuni. Manuale per la matrice 2.0. Bolzano.

Felber, C. (2012). L'economia del bene comune: un modello economico che ha futuro. 1a Edizione italiana (Edizione originale: Die gemeinwohl-ökonomie, Deuticke im Paul Zsolnay Verlag Wien, 2010). Milano: Tecniche nuove.

Felber, C. (2021). Un'altra economia per un mondo nuovo: fondamenti di una scienza economica olistica. 1a Edizione italiana (Edizione originale: This is not economy, Vienna, Deuticke Verlag, 2019). Sansepolcro: Aboca.

Hardin, G. (1968). The tragedy of the Commons, *Science*, n.162: 1243-1248.

Herbert, S. (1997). *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations*. 4a Edizione (Edizione originale New York, Macmillan Co., 1947). Free Pr.

*Institutiones giustinianee*.

Lovelock, C., Wirtz J. (2007). *Marketing dei servizi: risorse umane, tecnologie, strategie*. 1a Edizione italiana (Edizione originale: *Services marketing: people, technology, strategy*, Pearson Education, 2007). Pearson.

Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: The MacMillan Company.

Milton, F. (1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. The New York Times Magazine.

Mio, C. (2021). *L'azienda sostenibile*. 1a Edizione italiana. Bari-Roma: Laterza.

Negrelli, S., Pacetti V. (2016). *I contratti di rete. Pratiche di capitale sociale tra le imprese italiane*. 1a Edizione italiana. Bologna: Il Mulino.

Ochetto, V. (2013). *Adriano Olivetti: la biografia*. 4a Edizione italiana. Roma: Edizioni di Comunità.

Olivetti, A. (2001). *Città dell'uomo*. 2a Edizione italiana. Torino: Edizioni di Comunità.

Ostrom, E. (2006). *Governare i beni collettivi*. 3a Edizione italiana (Edizione originale: *Governing the Commons*, Cambridge University Press, 1990). Venezia: Marsilio.

Oxfam Italia Report. (2022). *La pandemia della disuguaglianza: Di cosa abbiamo bisogno per combattere le disuguaglianze che in Italia e nel mondo si stanno acuendo a causa della pandemia di COVID-19*.

Pichierri, A. (2011). *Sociologia dell'organizzazione*. 1a Edizione italiana. Roma-Bari: Laterza.

Porter, E.M., Kramer, M.R. (2011). *Creare valore condiviso: Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*. Harvard Business Review Italia, 70-73.

Ranieri, D. (2014). Guida pratica per gli Rls. La guida per chi ha l'incarico di rappresentare i lavoratori sui temi della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro. 1a Edizione italiana. Roma: pianopiano Book Bakery di Anna Lo Piano.

Rumiati, R. (2016). Decidere in pratica: come evitare scelte sbagliate. 1a Edizione italiana. Bologna: Mulino.

Sabbadin, E. (2021). I protagonisti dei cambiamenti manageriali: da Ford a Netflix. 1a Edizione italiana. Torino: Giappichelli.

San Tommaso d'Aquino, Summa Theologiae, Sez. II, Parte II, Quaestio 47, art. 10

Smith, A. (1975). La ricchezza delle nazioni. 18a Edizione italiana (Edizione originale: An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, London, Printed for A. Strahan; and T. Cadell jun. And W. Davies (Succeffors to Mr. Cadell) in the Strand, 1776). Torino: Utet.

Smith, A. (1995). Teoria dei sentimenti morali. Milano: BUR.

Sumner, W., G. (1906). Folkways: a study of the sociological importance of usages, manners, customs, mores, and morals. Boston: Ginn and Co.

Thaler, R. H., Sunstein, C. R. (2009). Nudge la spinta gentile: la nuova strategia per migliorare le nostre decisioni su denaro, salute, felicità. 1a Edizione italiana (Edizione originale: Nudge. Improving decisions about health, wealth and happiness, Yale University Press, 2008). Milano: Giangiacomo Feltrinelli Editore.

Tirole, J. (2017). Economia del bene comune. 1a Edizione italiana (Edizione originale: Économie du bien commun, Presses Universitaires de France, 2016). Milano: Mondadori.

Weick, K. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. Administrative Science Quarterly.

Zamagni, S. (2014). Mercato. 1a Edizione italiana. Torino: Rosenberg & Sellier.

## Sitografia

Bellini, P. Comunitarismo. La Spiga Edizioni.

<https://sdpd.elionline.com/public/resources/lebasidellapolitica/COMUNITARISMO.pdf>

Castellani, S. L'economia del bene comune: un cambio di prospettiva per non confondere gli strumenti con gli obiettivi. Economia del bene comune.it

<https://www.economia-del-bene-comune.it/leconomia-del-bene-comune-un-cambio-di-paradigma-per-non-confondere-gli-strumenti-con-gli-obiettivi/>

Consiglio Europeo. (2021) Fine della COP26 a Glasgow: nonostante i buoni progressi, occorre fare di più. Consilium.europa.eu

<https://www.consilium.europa.eu/it/policies/climate-change/paris-agreement/cop26/>

Dati istat

<http://dati.istat.it/>

Ikea. Our view on cotton. Aboutikea.com.

<https://about.ikea.com/en/about-us/our-view-on/cotton>

Ferrari, G. (2021). L'isola di plastica del Pacifico sta diventando la casa di nuove specie. Focus.it.

<https://www.focus.it/ambiente/animali/isola-plastica-pacifico-great-pacific-garbage-patch>

Marelli, A. (2021). Il filo di alpaca, la nuova vita di Beatrice e Andrea a Champorcher.

<https://www.gazzettamatin.com/2022/01/25/con-gli-alpaca-la-nuova-vita-di-beatrice-e-andrea-champorcher/>

Redazione ANSA. (2019). Rivoluzione etica nel business, è l'ora della reputation: Ricerca Accenture, quasi un consumatore su due smette di acquistare prodotti da azienda non etica. ANSA.it

[https://www.ansa.it/canale\\_lifestyle/notizie/societa\\_diritti/2019/04/15/rivoluzione-etica-nel-business-e-lora-della-reputation\\_e52841e-1ccd-4fdb-a122-8877384fc19f.html](https://www.ansa.it/canale_lifestyle/notizie/societa_diritti/2019/04/15/rivoluzione-etica-nel-business-e-lora-della-reputation_e52841e-1ccd-4fdb-a122-8877384fc19f.html)

Redazione ANSA. (2021). Da produzione di cibo oltre 17 miliardi di tonnellate di CO2.

ANSA.it.

[https://www.ansa.it/canale\\_terraegusto/notizie/a\\_tavola\\_con\\_ansa/2021/09/14/da-produzione-di-cibo-oltre-17-miliardi-di-tonnellate-di-co2\\_3602ec2f-03b4-41df-b6f7-24bd9e8d7f39.html](https://www.ansa.it/canale_terraegusto/notizie/a_tavola_con_ansa/2021/09/14/da-produzione-di-cibo-oltre-17-miliardi-di-tonnellate-di-co2_3602ec2f-03b4-41df-b6f7-24bd9e8d7f39.html)

Seize the change: Integrare la sostenibilità nel core business (2017).

[https://www.eticanews.it/wp-content/uploads/2017/03/Seize-The-Change\\_SP\\_LR\\_EY\\_7-marzo.pdf](https://www.eticanews.it/wp-content/uploads/2017/03/Seize-The-Change_SP_LR_EY_7-marzo.pdf)

Sito Ufficiale Banca Etica

<https://www.bancaetica.it/>

Sito Ufficiale Centro Recupero Tartarughe Marine Lampedusa

<https://it.lampedusaturtlerescue.org/>

Sito Ufficiale Comune Champorcher

<https://www.comune.champorcher.ao.it/it-it/home>

Sito Ufficiale EBC

<https://www.economia-del-bene-comune.it/>

Sito Ufficiale Forte di Bard

<https://www.fortedibard.it/cooperativa-lou-dzeut/>

Sito Ufficiale Parco Mont-Avic

<https://www.montavic.it/index.php/L-Ente/Sedi/Il-Centro-visitatori-di-Champorcher>

Sito Ufficiale Unité des Communes Mont-Rose

<https://www.cm-montrose.vda.it/it-it/home>



## Altro materiale consultato

Articolo 1965 del Codice Civile

Articolo 36 della Costituzione

Articolo 41 della Costituzione

Legge 10 maggio 1976, n. 377

Legge 19 agosto 2016, n. 166

Legge 212/2000

Regolamento CE n. 1221/2009 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 25 novembre 2009