UNIVERSITÀ DI TRENTO
Dipartimento di Economia e Management

Corso di Laurea Magistrale in
Management della Sostenibilità e del Turismo

Il Bilancio del bene comune.
Uno strumento di management per il bene comune

Relatrici
Prof.sse
Mariangela Franch
Paola Masotti

Laureando:
Francesco Zezza Mottola di Amato

Anno Accademico 2018/2019

Abstract

Il concetto di economia del bene comune è un concetto sempre più pregnante all'interno della dottrina economica. Numerosi premi Nobel per l'economia come Ostrom, Tirole, Stiglitz, hanno affrontato tale tematica in almeno uno dei loro scritti, stimolando grandemente l'attenzione accademica su tale modello.

Le scuole di management stanno anch'esse cominciando a sviluppare un'attenzione a tali tematiche, ideando strumenti adatti alla gestione e allo sviluppo del bene comune. Uno di questi strumenti è il *bilancio del bene comune*, atto a misurare e a classificare la performance aziendale nel campo del miglioramento del bene comune. Nella tesi, si analizzerà questo strumento, evidenziandone punti di forza e debolezze, e offrendo per quanto possibile suggerimenti atti a migliorarlo.

Il percorso della tesi si articolerà in quattro capitoli. Nel primo, si offrirà una definizione di bene comune, cercando di corredarla con una giustificazione filosofica, giuridica ed economica, ed esaminando le varie sfaccettature del concetto. Partendo dal principio aristotelico dell'uomo come animale politico, propenso alla collaborazione con i suoi simili, si verificherà in che modo si è evoluto il concetto giuridico di proprietà collettiva, in cui tale propensione tocca il suo apice. Si esamineranno quindi i modelli economici che meglio approcciano la teoria dei beni comuni, proponendo un excursus storico che va dalla storia dell'economia medioevale e il suo orientamento verso l'uso civico delle proprietà in comune, passando per le teorie illuministe dell'economia civile basate sul lavoro di Antonio Genovesi e concludendo con la contrapposizione tra il governo dei beni comuni proposto dalla premio Nobel Elinor Ostrom e la tragedia dei beni comuni concepita da Garrett Hardin

Secondariamente, si procederà ad esaminare il bene comune dal punto di vista manageriale, cercando di individuare i vari apporti teorici che le dottrine di management hanno apportato alla sua definizione. Nella tesi sono stati individuati quattro punti centrali che il management del bene comune dovrebbe affrontare:

- La partecipazione di tutti gli stakeholder al governo d'impresa

- La capacità da parte dell'impresa di internalizzare le esternalità positive e negative
- La capacità da parte dell'impresa di contribuire alla creazione di rete e di generare circoli virtuosi nel contesto in cui opera
- L'attenzione da parte dell'impresa a fenomeni di responsabilità sociale e sostenibilità ambientale

A tal fine, sono stati individuati cinque tra teorie, strumenti e approcci di management in grado di fornire una base teorica per la costruzione di una disciplina di management del bene comune integrata e coerente. Essi sono:

- Lo human relation management
- La corporate social responsibility
- La teoria comportamentistica d'impresa
- L'environmental management accounting
- Il Network Approach

Nel terzo capitolo si descriverà il bilancio vero e proprio nella sua versione più recente, la 5.0, spiegandone la storia, sviscerando punto per punto gli indicatori che lo compongono, e le modalità di applicazione. Gli indicatori saranno raggruppati seguendo le cinque tematiche di interesse relative al ben comune descritte nella matrice. Per ogni indicatore sarà proposta una letteratura di riferimento, degli strumenti di gestione consigliati per la loro applicazione e ove necessario alcune proposte di miglioramento.

Nel quarto capitolo verranno infine proposti due casi studio, il primo relativo a un'impresa privata, il Pineta Hotels Tavon, il secondo relativo a un'amministrazione pubblica, il comune di Silandro (BZ), evidenziando le differenti modalità d'impiego del bilancio in due contesti diversi.

Indice

Introduzione 5

Capitolo Uno

Bene Comune: un concetto sfaccettato 8

1. Definizioni 9

2. La filosofia del bene comune 13

3. La dottrina giuridica del bene comune 18

4. L'economia del bene comune 26

Capitolo Due

Il management del bene comune 33

1. Partecipazione al processo decisionale da parte degli stakeholders 35

2. Environmental management accounting 48

3. Network approach 51

4. Corporate social responsibility 52

5. Sintesi 57

Capitolo tre

Il Bilancio del bene comune 59

1. Il bilancio del bene comune, storia e stato dell'arte. 60

2. Indicatori del bene comune 63

3. Auditing 94

Capitolo quattro

Casi Studio 96

1. Pineta Hotels Tavon 96

2. Comune di Silandro, bilancio del bene comune 2013 104

3 Considerazioni finali 109

Conclusioni 111

Introduzione

Una delle leggende più celebri della mitologia greca narra l'incontro tra l'eroe omerico Odisseo e le sirene, mostruosi esseri antropofagi metà donna e metà uccello, le quali, grazie al loro splendido canto, attiravano le navi in un tratto di mare estremamente pericoloso per potersi cibare delle carni degli inevitabili naufraghi. Odisseo, ricorse a un'astuzia per poter superare l'ostacolo senza precludersi l'esperienza di ascoltare il bel canto: tappata con cera le orecchie dei suoi compagni, si faceva legare all'albero maestro, dando ordine di non essere slegato per alcun motivo. Grazie a ciò, mentre l'eroe si dibatteva e urlava nel tentativo disperato di gettarsi a mare e raggiungere la riva, i suoi compagni, sordi a tale bellezza, riuscivano a potare in salvo la nave e il suo capitano.

Esiste però, nell'immenso *corpus* della mitologia greca, un altro mito che riguarda l'incontro tra un famoso eroe e le sirene. Il celebre Giasone, capitano della leggendaria nave Argo, di ritorno dalla conquista del mitologico Vello d'Oro, fu costretto anche lui dalle circostanze a passare nel tratto di mare infestato dalle sirene. Il suo approccio alla risoluzione del problema fu decisamente diverso da quello adottato da Odisseo: convocato sul ponte della nave il suo compagno Orfeo, considerato il migliore cantore di tutti i tempi, lo invitò a eseguire il controcanto al coro delle sirene. Estasiati dalla sovrumana bellezza delle qualità canore di Orfeo, a nessuno degli Argonauti venne in mente di gettarsi a mare per raggiungere le sirene, e tutti potettero godere del magnifico canto.

Stefano Zamagni, nell'introduzione al suo libro "L'economia del bene comune", propone questa bellissima dicotomia per spiegare il differente approccio tra un'economia tradizionale, basata sul raggiungimento dell'efficienza a tutti i costi anche a scapito dell'eguaglianza e della condivisione, e un'economia del bene comune, che invece propone di far fruttare le qualità di ogni attore della società per far sì che tutti ottengano il massimo risultato possibile. È immediatamente evidente la differenza tra i due approcci. Entrambi sono perfettamente razionali, ma mentre il primo è un approccio strumentale, improntato sulla logica "massimo risultato con il

minimo sforzo", il secondo coniuga insieme efficienza ed efficacia, facendo in modo che al prezzo di una difficoltà maggiore nell'ottenimento del risultato si ottenga un vantaggio maggiore per tutti.

Tale paradigma è esemplare dell'economia del bene comune, ed è una narrazione che prende sempre più piede. Durante la pandemia globale di COVID-19, attualmente in corso, molti canali istituzionali hanno fatto leva su questo argomento. Il sacrificio della libertà individuale degli spostamenti è stato raccontato come un sacrificio necessario per il benessere della comunità, al fine di impedire la diffusione del virus ed evitare un sovraccarico del servizio sanitario nazionale. Non sorprende l'efficacia di tale narrazione, grazie alla quale è stato possibile che si verificassero grandi proteste organizzate nonostante il sacrificio richiesto non sia stato assolutamente minoritario; a dimostrazione della capacità di recepimento da parte dei cittadini di uno *storytelling* basato su questi presupposti, in parziale contrasto con la morale liberale che vede la libertà individuale come l'elemento imprescindibile su cui si basa la società civile.

Questa tesi si inserisce nello stesso alveo di studi, partendo dal presupposto del perseguimento del bene comune come fine ultimo dell'economia e analizzandolo da un punto di vista manageriale. Si cercherà di individuare quali sono i presupposti nel management per ripensare il futuro dell'economia del bene comune, analizzando in particolare lo strumento del bilancio del bene comune inventato dall'economista austriaco Christian Felber e messo in pratica grazie all'organizzazione no profit da lui fondata Economy for the Common Goods (ECG). Nell'idea di Felber, il bilancio del bene comune dovrà essere il primo e più importante strumento attraverso il quale portare avanti un ripensamento globale dell'economia, d'ora in avanti concentrata su performance di benessere, felicità, fiducia e solidarietà e non più soltanto su performance finanziarie. Felber ritiene che tale strumento possa aiutare le imprese a ripensare totalmente i propri principali obiettivi e la propria politica di gestione, migliorando non solo la qualità della vita delle comunità in cui si trovano a operare, ma anche quella di dipendenti e proprietari stessi, che liberati dalla logica della massimizzazione del profitto a qualsiasi costo, cominceranno a vedere l'attività d'impresa come un mezzo per raggiungere obiettivi di benessere e crescita personale

e non come un fine in sé, sottomettendosi a principi di crescita irrefrenabile e gargantuesca dell'impresa stessa. Il bilancio, per aiutare l'impresa in tale cambio di paradigma, offre uno strumento di misurazione molto utile per fotografare la performance ottenuta nel perseguimento del bene comune e procedere alla rilevazione di strategie e obiettivi futuri atti a migliorarla.

Allo stesso modo, tale bilancio può essere applicato dalle amministrazioni comunali, che sebbene nominalmente siano legate a obiettivi di massimizzazione del bene comune, è pur vero che in certi casi per inefficienze e mancanza di visione di insieme non riescono a raggiungere tale obiettivo. In questo senso, il bilancio del bene comune può fungere da cartina tornasole per evidenziare in cosa l'amministrazione comunale può e deve migliorare la sua azione, mettendo in luce gli eventuali punti di debolezza su cui il municipio dovrebbe investire di più, oppure in modo più efficacie, le proprie risorse.

Il presente lavoro si struttura in quattro capitoli. Nel primo si analizzeranno le varie sfaccettature del concetto di bene comune, cercando di offrire una definizione quanto più chiara possibile, basata sullo studio del concetto di bene comune in ambito filosofico, giuridico ed economico.

Nel secondo si guarderà alle varie discipline di management e al loro contributo alla gestione del bene comune, cercando di osservare su quali presupposti manageriali siano state gettate le fondamenta del bilancio del bene comune.

Nel terzo si analizzerà il bilancio del bene comune nella sua versione più recente, la 5.0, con un occhio particolare all'analisi dei singoli indicatori che lo compongono, evidenziandone punti di forza ed eventuali criticità e associando a ogni indicatore riferimenti di letteratura in grado di spiegarlo meglio o di offrire spunti per la sua applicazione.

Nel quarto, infine, si confronteranno due casi studio di applicazione del bilancio del bene comune, uno relativo a un'impresa privata, il Pineta Hotels Tavon situato a Predaia (TN), e l'altro relativo all'amministrazione del comune di Silandro (BZ), mettendo a confronto la differente modalità di applicazione.

Capitolo uno
Bene Comune: un concetto sfaccettato

Sempre più spesso nei Paesi del mondo occidentale si sta facendo fa largo un'esigenza di cambiamento radicale del modo di vedere la politica e la società civile. Le vittorie delle forze politiche anti-establishment negli Stati Uniti, nel Regno Unito e in Italia, oltre al proliferare di altri partiti di stampo populista e/o nazionalista in tutti o quasi i maggiori Stati cd. a economia sviluppata sembrano confermare questa tendenza. Un'analisi del 2016 Michael Spence[1] ritiene che una delle cause di tale fenomeno sia da ricercarsi nella disaffezione sempre maggiore della società civile nei confronti di un sistema economico percepito come elitario, fuori dal controllo di funzionari eletti e inadatto a contrastare le conseguenze distributive orientate verso l'incremento delle disuguaglianze.

Qualche anno prima, nell'agosto 2010, un sondaggio[2] tenuto da Bretesmann-Stiftung in Germania e Austria sembrava prevedere lo sviluppo di una tale disaffezione. Nel sondaggio viene evidenziato come una maggioranza bulgara di tedeschi e austriaci (88% per la Germania, 90% per l'Austria) desideri il passaggio a un nuovo ordine economico globale maggiormente attento agli aspetti ambientali, a un uso più efficiente ed efficace delle risorse naturali e all'uguaglianza sociale.

A questa esigenza di cambiamento e rinnovamento sempre più estesa vuole rispondere lo studio dell'economia del bene comune. Suo obiettivo è quello di proporre una "terza via"[3], distinta dai classici approcci socialista/statalista e liberista/capitalista, che possa venire maggiormente incontro alle esigenze di sostenibilità che la società civile sta manifestando in questi ultimi anni. Si tratta di

[1] Michael Spence "Un nuovo ordine economico", *Il Sole 24 Ore,* 5 dicembre 2016
[2] Jörg Habic, "Bürger wollen kein Wachstum um jeden Preis", *Bretesmann-Stiftung*, 19 agosto 2010, citato in Felber (2010)
[3] Ostrom (1990)

un approccio complementare, e non alternativo[4] alle dottrine economiche dominanti. Se finora le economie occidentali si sono barcamenate tra statalismo e privatizzazione, talvolta facendo pendere l'ago della bilancia da un lato, talvolta dall'altro, e andando incontro a profonde crisi ogni qual volta uno dei due modelli diventava troppo preponderante, l'economia del bene comune vuole rappresentare una sorta di "terzo pilastro" su cui costruire il sistema economico, fondamentale per ricercare un equilibrio stabile. Naturalmente, nessuno dei tre approcci può prescindere l'uno dall'altro, né tantomeno possono essere presi in contrapposizione l'uno contro l'altro, come vorrebbero sostenere gli studiosi più estremisti di ciascuna delle tre scuole. Prendendo a prestito il celebre motto della Rivoluzione Francese, possiamo notare che se è vero come è vero che principio fondante del liberismo è la *Liberté*,[5] mentre il socialismo fa suo l'ideale dell'*Égalité*, l'economia del bene comune pone l'accento su un sistema economico basato sulla *Fraternité*[6], come vedremo più avanti. Questo primo capitolo ha come obiettivo quello di fornire una panoramica storica, giuridica e filosofica sul concetto di bene comune e sulla sua evoluzione attraverso i secoli. Come vedremo, la complessità e l'enorme variabilità di definizioni che si sono succedute hanno da sempre costituito un ostacolo non piccolo per quanto riguarda l'elaborazione di una teoria di management del bene comune. In questo capitolo cercheremo, se non di risolvere il problema, quanto meno di affrontarlo.

1. Definizioni

Uno dei problemi principali nello studio dell'economia del bene comune, come osservato anche da Ermanno Vitale[7] in un suo saggio decisamente critico, è la

[4] *Ivi*
[5] Come evidenziato fin dal titolo del celebre saggio di Milton Friedman "Capitalism and Freedom", 1962, The University of Chicago Press.
[6] Zamagni (2005)
[7] Vitale (2013)

difficoltà di riscontrare una definizione condivisa di cosa sia il bene comune e in che senso si possa edificare un sistema economico basato sulla sua tutela. Per evitare di andare incontro a tale legittima critica e di incorrere in anfibologie nel corso della tesi, propongo in questo paragrafo un breve compendio liminare sul concetto del bene comune secondo i più importanti autori che si sono occupati della disciplina.

1.1 Il bene comune nell'economia civile

L'economia civile, la più antica tra le dottrine economiche di scuola italiana e meridionale, vede il bene comune come punto di partenza fondamentale su cui sviluppare il pensiero economico. Il primo e più importante esponente di tale scuola, il salernitano Antonio Genovesi[8], identifica il concetto di "reciprocità" come elemento fondante della relazionalità umana e, di conseguenza, delle iterazioni economiche. Lo sviluppo di tali relazioni di mutua assistenza saranno considerate anni dopo da un altro economista civile, Stefano Zamagni, come l'unica possibilità di gestire efficacemente ed efficientemente il bene comune, per via della natura particolare di questo: bene comune è quello il cui consumo apporta benefici al singolo *insieme* agli altri "non già contro – come accade con i beni privati-, e neppure a prescindere- come accade con i beni pubblici".[9]

1.2 Bene comune come "tragedia"

Più pessimista era invece Garrett Hardin. Nel suo celebre saggio "The Tragedy of the Commons"[10], l'ecologo statunitense considera i *commons*, i beni comuni, come un insieme di non-luoghi in cui l'espoliazione senza freni da parte di individui avidi conduce inevitabilmente alla distruzione del bene stesso e alla conseguente crisi demografica per la società che su di essi faceva affidamento per la propria sopravvivenza e il proprio sviluppo. La "tragedia" del bene comune va ricercata nella natura del bene stesso: un bene non escludibile ma rivale, il cui sfruttamento è

[8] Bruni, Zamagni (2015)
[9] [cit. Bruni, Zamagni (2015) pag. 94]
[10] Hardin (1968)

impossibile (o immorale) limitare ma deteriorabile qualora si superi un punto critico di abuso. Secondo Hardin, che provocatoriamente paragona gli agenti che sfruttano il bene comune a rapinatori di banche, esiste un solo modo accettabile per gestire il bene comune: la coercizione da parte dello Stato. Fare appello al senso di responsabilità dei "rapinatori" è invece, sempre secondo Hardin, irrimediabilmente naïf e niente affatto realista.

1.3 Bene comune nel neo-istituzionalismo

Nell'approccio neo-istituzionalista si parte da analoghe premesse per arrivare a conclusioni diametralmente opposte. Almeno per quanto riguarda la disciplina del bene comune, la più importante tra gli studiosi appartenenti a questa corrente fu Elinor Ostrom[11], premio Nobel per l'economia nel 2009 Nel suo saggio "*Governing the Commons*", Ostrom ritiene che in condizioni di sufficiente adattabilità ed elasticità istituzionale[12], i beni comuni possano diventare uno spazio di cooperazione in cui le comunità possano reperire risorse fondamentali alla sopravvivenza e allo sviluppo economico[13]. Proprio per le caratteristiche di vitale importanza del *commons*, è strettamente necessario che esso non abbia una gestione a carattere privato quanto piuttosto che siano distribuiti a tutti e in modo equo pari diritti di sfruttamento. Nella prospettiva neo-istituzionalista, il bene comune è quindi il luogo dove, grazie all'elasticità delle istituzioni, gli agenti locali possono trovarsi a voler collaborare nella gestione condivisa.

1.4 Bene comune in una prospettiva funzionalistica

Molto più ampia, e in un certo senso più "letteraria" è invece la definizione di Ugo Mattei. Nel suo libro "Beni comuni. Un Manifesto"[14], di stampo più storico-giuridico

[11] Mattei (2011)
[12] saggio introduttivo di Ostrom (1990)
[13] Elinor Ostrom, Governing the Commons (1990)
[14] Ugo Mattei, Bene Comune: un manifesto(2011)

che economico, Mattei aborrisce l'idea del bene comune visto come merce potenzialmente scambiabile, e non ritiene possano esistere parametri oggettivi e ontologici in grado di descriverlo. Mattei adotta una definizione omnicomprensiva, di carattere qualitativo/relazionale, nella quale il bene comune è visto come espressione di qualsiasi tentativo da parte degli agenti economici di raggiungere fini sociali. In questo senso, Mattei si avvicina alla definizione proposta dal premio Nobel Jean Tirole[15], che nella premessa del suo libro "Economia del bene comune" lo definisce più laconicamente come lo spazio in cui avviene una conciliazione tra interesse personale e interesse collettivo.

1.5 Definizione proposta nella tesi

A causa della vastità e della diversità delle possibili definizioni, credo sia d'uopo esprimere in linea liminare quella che verrà utilizzata nel presente lavoro. Se osserviamo le definizioni testé esposte possiamo notare come esse possano distinguersi in due gruppi: ontologiche, che cercano di individuare le caratteristiche proprie del bene comune (Zamagni, Hardin, Ostrom), e fenomenologiche, che invece guardano alla funzione del bene comune, qual è e quale dovrebbe essere (Mattei e Tirole, ma anche Ostrom). Entrambe le categorie presentano vantaggi e svantaggi: laddove le prime sono strutturalmente fondamentali per una discussione sul bene comune in sé, le seconde sono imprescindibili per quanto riguarda le politiche da adottare per la loro gestione. Per questo motivo, la definizione proposta nella tesi cerca di cogliere entrambi questi aspetti: bene comune è l'insieme dei beni, di proprietà né privata né pubblica, il cui consumo e il cui sviluppo riguarda gli interessi di una comunità nel suo insieme, caratterizzato da forte rivalità nel caso di utilizzo competitivo e da una forte potenzialità di incremento nel caso di utilizzo collaborativo. In questo senso la definizione si avvicina ai concetti espressi da Christian Febler, il fondatore della disciplina del bilancio del bene comune, nonostante egli abbia espressamente voluto evitare i "vincoli" imposti dal

[15] Jean Tirole "Économie du bien commun" (2016)

riconoscimento di una definizione nel suo modello economico[16]. Come vedremo nel paragrafo 3.3 del presente capitolo, tale approccio basato sulla modalità d'uso collettivo del bene comune sarà anche alla base della definizione adottata dalla Commissione Lavori per la modifica delle norme del codice civile in materia di beni pubblici presieduta da Stefano Rodotà.

2. La filosofia del bene comune

La filosofia affronta il tema del bene comune fin dall'antichità. Il suo contributo è stato fondamentale soprattutto per definire il suo aspetto fenomenologico, lasciando lo studio delle caratteristiche ontologiche, come vedremo, al diritto e soprattutto all'economia.

Punto di partenza fondamentale è l'identificazione della natura degli esseri umani nel momento in cui si trovino a entrare in contatto tra di loro. Da questo punto di vista, possiamo fare riferimento a due scuole di pensiero contrapposte. La prima, di matrice hobbesiana, ritiene che gli esseri umani non sono in grado di collaborare tra loro e che la loro naturale tendenza sia quella della competizione distruttiva reciproca, e che la società riesce a progredire solo grazie a un contratto sociale, di natura prettamente utilitaristica. Il bene comune in questa accezione non esiste se non come somma di interessi privati.

La seconda invece, di origine aristotelica, ritiene che l'uomo è un animale sociale per natura portato alla cooperazione. Ciascuna società nasce in un naturale istinto alla collaborazione, e l'interesse generale generato dalla collaborazione stessa è maggiore della somma degli interessi particolari. Questa prospettiva olistica del bene comune è quella che ci interessa maggiormente.

In questa tesi non affronteremo il problema di quale delle due nature sia quella effettivamente propria dell'essere umano, ma considereremo come presupposto filosofico di partenza che gli esseri umani siano naturalmente portati alla

[16] Christian Felber, "Die Gemeinwohl-Okonomie" (2010)

collaborazione. Non confuteremo la visione hobbesiana e empirista, ma la lasceremo da parte per concentrarci sull'approccio aristotelico e la sua evoluzione nel pensiero occidentale, senza alcuna pretesa di esaustività né di rigore filosofico. Ci limiteremo in altre parole a mostrare, senza dimostrare, su quali fondamenta filosofiche costruiremo la tesi e in quale Weltanschauung le idee proposte possano trovare fondamento, lasciando ad altri il compito di confutare o avvalorare tali basi. Per far ciò, la domanda a cui cercheremo di rispondere è: in che senso l'uomo può dirsi propenso al raggiungimento del bene comune?

2.1 Filosofia antica

In Platone, ne "La Repubblica", si può notare come l'approccio olistico del bene comune fosse già ben radicato nella società ellenica. Nel dialogo viene evidenziato come lo scopo della città non sia quello di "rendere felice al massimo grado questa o quella classe sociale, ma ~~a~~ quello di rendere il più possibile felice l'intera città"[17]; in altre parole, ciò che conta non è la felicità individuale quanto la felicità collettiva, e il fatto che quest'ultima sia quanto più possibile maggiore della somma di tutte le felicità dei singoli individui che compongono la collettività.

Nell'Etica Nicomachea, Aristotele approfondisce il legame tra bene comune e παιδεία, cioè la formazione del cittadino della polis. L'educazione al bene comune diventa il mezzo per raggiunge la "virtù totale", la giustizia, che consente agli uomini di essere buoni cittadini. La ricerca della "virtù totale" si differenzia da quella della virtù individuale così come un uomo buono non è la stessa cosa di un buon cittadino: il primo, sempre secondo Aristotele, è ricco delle sei virtù etiche e delle cinque dianoetiche, che fanno dell'equilibrio tra opposti la loro chiave di volta. Per contro, il buon cittadino aggiunge ad esse anche il rispetto della giustizia, unica delle dodici virtù aristoteliche a non essere considerata un "giusto mezzo" tra estremi in quanto unica tra le virtù a poter ad avere un valore verso l'Altro e non verso se stessi. Il

[17] Platone, La Repubblica, Libro IV, traduzione mia

perseguimento della giustizia è quindi il mezzo che l'uomo ha per accedere al bene comune e espletare la sua natura di ζῷον πολιτικόν, di animale politico[18].
Nella filosofia, e soprattutto nel diritto romano (vedi in seguito), il bene comune è ancor più strettamente legato al concetto di bene pubblico. Nel dialogo De legibus, Cicerone ritiene che il bene comune, che lui chiama *salus populi*,[19] salute del popolo, debba essere la suprema legge a cui fare riferimento nel momento in cui il potere giudiziario e militare, liberi e indipendenti, si trovano a esprimere le proprie competenze. In altre parole, la *res pubblica*, il bene pubblico, deve esprimersi guardando a un interesse generale che sebbene non sia chiamato ancora "bene comune" comincia a mostrare le sue tracce.
Una tale concezione della socialità umana, basata sulla collaborazione e sulla ricerca incessante dell'interesse generale, è il presupposto fondamentale su cui si fonda il presente lavoro. Non verrà dimostrato, né saranno presentate le teorie sociologiche ad esso contrarie. Esso rappresenta in effetti il postulato principe dell'intero studio: se la civiltà umana si impronta effettivamente su queste caratteristiche, allora le conclusioni a cui arriveremo potranno mantenere un corso di validità.

2.2 Il bene comune nella filosofia medioevale e scolastica

L'influenza del concetto del bene comune nella religione giudaico-cristiana è centrale. Già nell'Antico Testamento si possono leggere riferimenti al bene comune[20], in una sorta di anticipazione delle teoria di Elinor Ostrom. Si tratta del più antico libro in cui si considera il bene comune in termini spirituali ed economici, e

[18] Aristotele, Etica Nicomachea, Libro V
[19] Cicerone, De Legibus, Libro III, Capitolo III
[20] Lev. 19,9-19,10 "Quando farete la mietitura della vostra terra, non finirai di mietere i confini del campo e non spigolerai la spigolaratura del tuo raccolto. Non racimolerai la tua vigna e non raccoglierai i grappoli caduti della tua vigna. Li lascerai al povero e al forestiero";
Deu. 24,19-24,21" Quando raccogli la messe nel campo e dimentichi nel campo un covone, non tornare a prenderlo; sarà per il forestiero, per l'orfano e per la vedova […]. Quando abbacchi il tuo olivo, non ripassare ciò che resta indietro: sarà per il forestiero, per l'orfano e per la vedova. Quando vendemmi la tua vigna, non tornare indietro a racimolare: sarà per il forestiero, per l'orfano e per la vedova"

per la prima volta il bene comune non è legato al concetto di polis, o di appartenenza a un determinato gruppo sociale o politico, ma è rivolto all'umanità intera: anche il forestiero ha diritto di godere dello sfruttamento del bene comune. Questa dottrina verrà sviluppata maggiormente nel Nuovo Testamento, nella Prima lettera di San Paolo ai Corinzi[21], nel celeberrimo "Inno alla Carità" (in greco αγαπη, traducibile anche come "amore disinteressato, fratellanza") dove l'apostolo definisce la Carità come la più importante delle Virtù teologali. Come vedremo successivamente nel corso del capitolo, il concetto di Carità è centrale nell'economia del bene comune, in quanto proprio su rapporti sociali fondati su spirito di Carità si fonda il modello dell'economia del bene comune nel senso "genovesiano" del termine[22].

Il più importante tra i filosofi cristiani ad aver affrontato il tema del bene comune è stato san Tommaso d'Aquino. Nella Summa Theologiae, d'Aquino, in controtendenza con Aristotele, afferma che la Giustizia non è l'unica tra le virtù a tener conto del bene comune. Se è vero che la Giustizia è la virtù verso l'altro, non è detto che nel perseguimento del bene comune non si possa perseguire anche il proprio bene. In effetti, uno degli aspetti più importanti dell'etica scolastica è la concordanza tra bene comune e bene proprio. Infatti:

> "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, come riferisce Valerio Massimo [Fact. et dict. mem. 4, 4], "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; poiché, come dice S. Agostino [Conf. 3, 8], "una parte che non si armonizza col tutto è deforme".[23]

La rivoluzione che opera san Tommaso postula che non vi è più una separazione netta tra la virtù-per-sé e la virtù verso gli altri, ma se ne scorge una concordanza. Utilizzando termini più moderni, si può dire che secondo san Tommaso l'esternalità positiva prodotta dal perseguimento del bene comune è facilmente e inevitabilmente

[21] 1co, 13

[22] Anche nell'Arte, una delle rappresentazioni classiche della Virtù della Carità, quella di una donna che allatta al seno figli non suoi, è perfettamente assimilabile al concetto di economia del bene comune

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

interiorizzata. Il rapporto diretto tra miglioramento del bene comune e miglioramento del bene proprio sarà centrale e ricorrerà più volte nel corso della tesi.

2.3 Il bene comune nella filosofia illuminista

Questa rivoluzione sincretica della scolastica, in cui bene comune e bene proprio cominciano a trovare concordanza, viene impulsa ulteriormente da Jean-Jacques Rousseau. Se è vero che il concetto di ricerca di un interesse comune è predominante nelle società medioevali[24], è anche vero che tale ricerca è lontana da finalità politiche e non vede una separazione tra sfera privata e sfera sociale[25]. La rivoluzione di Rousseau sta non solo nell'aver evidenziato in maniera del tutto innovativa l'importanza della sfera privata (Hannah Arendt si riferisce a lui come a colui che "teorizzò l'intimità"[26]) ma anche nell'aver fornito maggiore consapevolezza sulla relazione che intercorre tra assetto istituzionale e bene comune. Il filosofo francese, infatti, nel suo saggio "Il contratto sociale" parla di una "volontà generale" indistruttibile, "costante, inalterabile e pura" che esiste nelle società che si considerano come un solo corpo, la quale persegue la "comune conservazione e il benessere generale". Secondo Rousseau tale volontà generale esiste sempre, in qualsiasi società, ma in quelle più complesse e dotate di troppe sovrastrutture spesso passa in secondo piano, venendo subordinata ad altre più particolari. Nelle società in cui invece essa rimanga la volontà dominante "il bene comune si mostra dappertutto con evidenza e richiede solo il buon senso". Non è più necessario quindi un *corpus* di leggi e cavilli che regoli e sanzioni ogni minimo aspetto della vita dei cittadini, anzi, "uno Stato così governato ha bisogno di pochissime leggi"[27]. L'intuizione di

---

[24] La prova di quanto detto sta nel granire nelle società medioevali di gilde e corporazioni aventi il precipuo obiettivo di difendere gli interessi dei propri iscritti, nonché negli statuti delle città comunali. Per ulteriori approfondimenti si consiglia, con riferimento specifico al medioevo inglese, Sir Wiliam J. Ashley, An Introduction to English Economic History and Theory" (1931)

[25] Hannah Arendt, The Human Condition, Parte II, Capitolo IV

[26] *Ivi*

[27] Jean Jacques Rousseau, "Du contrat social: ou principes du droit politique" Libro IV capitolo I

Rousseau sta quindi nel fatto che una società ben educata al bene comune riesce a trovare facilmente il modo di autogovernarsi[28]. In altre parole, la capacità di una società di dotarsi di un assetto istituzionale autonomo è inversamente proporzionale alla burocrazia necessaria per mantenerlo. Tale approccio sarà uno dei capisaldi del modello di Elinor Ostrom.

3. La dottrina giuridica del bene comune

Se tanto la filosofia quanto l'economia hanno regalato innumerevoli riflessioni nel campo del bene comune, le dottrine giuridiche sono senza dubbio considerabili come le grandi assenti tra le scienze sociali nell'elaborazione di una disciplina sul tema[29]. Con poche eccezioni risalenti soprattutto all'epoca medioevale, il concetto di bene comune è sempre stato relegato, nel corso della storia della giurisprudenza, alla filosofia del diritto, a quei principi generali a cui fare riferimento nel momento in cui il legislatore si trova ad operare. Manca quindi in Italia, e nella maggior parte degli Stati del Mondo, una dottrina del bene comune in sé, nel senso ontologico del termine. Questa grave mancanza sta cercando faticosamente di essere colmata. Alcuni Paesi sudamericani, quali la Bolivia e l'Ecuador, hanno inserito nella propria costituzione degli elementi di riferimento al bene comune, in altri Paesi come la Germania, l'Austria e la Spagna sono invece gli statuti locali che stanno cercando di adeguarsi. In Italia, invece, al fianco di alcune delibere comunali, la più importante iniziativa in tal senso è stata rappresentata dalla Commissione Rodotà, che però non è stata portata a termine a causa dei mutamenti del quadro legislativo.

3.1 Il bene comune nel diritto romano

[28] Per approfondimenti sul tema del bene comune così come sviluppato da Rousseau si rimanda a Lorenzo Coccoli, "Proprietà e beni comuni. Un percorso filosofico" (tesi di laurea), Capitolo IV

[29] Ugo Mattei, op. cit

Come abbiamo già visto, risale a Cicerone la prima menzione latina di "bene comune", che egli definisce come "*salus populi"*. In questo caso, l'Arpinate non considera il bene comune come un'entità dotata di precise caratteristiche e non si pone verso di esso con un atteggiamento normativo; lo considera più che altro da un punto di vista morale e filosofico, come il principio etico punto di riferimento dell'iniziativa legislativa[30]. Dal punto di vista legislativo in senso stretto, si può invece notare come nel *corpus legis* della civiltà romana al bene comune non fosse mai stata riconosciuta alcuna proprietà giuridica[31]. I beni potevano essere considerati *res privata, res publica* o *res nullius*, laddove gli ultimi solo sono assimilabili al bene comune nel senso moderno del termine: rappresentano quel complesso di beni potenzialmente oggetto di diritti che però non si trovano in proprietà di alcuno e che chiunque può legittimamente appropriarsene. Tra i vari beni considerati *res nullius* ci sono le varie 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.

Come si vede, il bene comune è considerato *res nullius*, cosa di nessuno, al di fuori dal diritto e da ogni possibile regolamentazione, fino al momento in cui qualcuno (chiunque) avrebbe potuto legittimamente esprimere diritti di proprietà su di esso. In altre parole la condizione particolare delle *res nullius* è momentanea e non definitiva: essi si trovano in assenza di titolarità solo fino al momento in cui non diventano *res privatae* o *res publicae*. Il diritto di espoliazione è qui riconosciuto senza alcun vincolo, esponendo la *res nullius* all'inevitabile "tragedia del bene di nessuno" nel momento in cui si superi il punto critico di abuso.

Si dovrà attendere Giustiniano affinché la *res communis* sia riconosciuta in quanto tale e distinta dalla *res publica*, la *res univesitatis*, la *res singuli*, e la *res nullius.* Se la prima rappresenta quel complesso dei beni quali l'aria, l'acqua o l'accesso al mare a cui a nessuno può essere precluso l'accesso da qualsivoglia autorità, i secondi sono i beni il cui sfruttamento è aperto a tutti, come il diritto di pesca nel porto; i terzi

[30] Tale la concezione moraleggiante verrà ripresa circa un secolo dopo anche da Seneca, nel suo "De tranquillitate animi"

[31] Theodore Mommsen, *Sopra un'iscrizione scoperta in Frisia* Ist. di Diritto Romano, 1889

sono i beni propri di una comunità, come i teatri e gli stadi; i quarti sono i beni privati e i quinti sono esclusivamente i beni religiosi, che appartenendo solo a Dio non possono appartenere a nessun altro.

Anche se, *mutatis mutandis* si può dire che nell'accezione moderna tanto la *res communis* che la *res publica* giustinianee sono considerabili come "bene comune", e che quindi la definizione proposta è a tutti gli effetti riduttiva rispetto al moderno concetto di bene comune, il *codex* Giustinianeo segna uno spartiacque fondamentale nell'approccio del bene comune nelle società dell'epoca[32]. Donando ad esso una definizione, gli dona anche una personalità economica che si vedrà concretarsi nei secoli immediatamente successivi. In effetti, se in epoca romana infatti esso non assurgerà mai a una dignità economica considerevole, molto diverso sarà il discorso durante il Medioevo, quando, anche se raramente supportato da un fondamento giuridico di base e lasciando piuttosto il campo alla consuetudine, il modello economico dominante sarà appunto, come vedremo, basato sul bene comune.

3.2 Il bene comune nel diritto costituzionale italiano

Se il Medioevo ha assistito a un intenso sviluppo del bene comune si può dire che l'età moderna e, soprattutto, l'età contemporanea abbiano assistito non solo a un progressivo calo dell'importanza economica e (conseguentemente) della normalizzazione giuridica, ma anche a un vero e proprio discredito delle iniziative comunitarie di gestione del bene comune[33]. In effetti, già a partire dal Quattrocento i proprietari fondiari cominciarono a recintare i terreni fino ad allora considerati ad accesso comune[34], e, nei secoli XVIII e XIX, la visione sempre più individualistica dell'economia si estrinseca sul piano giuridico in una sorta di assolutismo pan-proprietario che annienta la nozione di proprietà collettiva.[35] In Italia, tale concezione

---

[32] M. Falcon, *'Res communes omnium'. Vicende storiche e interesse attuale di una categoria romana* in L. Garofalo (a cura di), *I beni di interesse pubblico nell'esperienza giuridica romana* I (Napoli 2016) 107-163

[33] Ugo Mattei, op.cit.

[34] Lorenzo Coccoli tesi di laurea pagina 17

[35] Alberto Lucarelli, Costituzione e beni comuni, pagina 13

la si noterà nello Statuto Albertino, dove l'unica forma di proprietà costituzionalmente protetta è la proprietà privata, considerata "inviolabile" a meno di un interesse pubblico legalmente accertato[36]. Tale concezione verrà attenuata, ma non del tutto superata, dalla Costituzione della Repubblica, in cui si possono avvisare alcune attenuazioni di carattere socialista allo strapotere della proprietà privata. Va detto però che tali attenuazioni sono talmente vaghe e indistinte che la dottrina si è divisa in merito, e se Mattei denuncia una tutela completamente insufficiente dal punto di vista costituzionale del bene comune[37], Lucarelli rileva negli artt. 41-46 quanto meno un primo tentativo di "sfuggire alla dicotomia tipicamente proprietaria e individualistica pubblico/privato" e ritiene che tali articoli "sembrano orientati a porre le basi della dimensione del *comune* e dei *beni comuni* (corsivo nel testo)"[38]. Tale contraddizione è tuttavia solo apparente, e ricade nella diversa concezione di bene comune che i due studiosi adottano. Se Mattei, come abbiamo visto, ha una visione funzionalistica del bene comune e lo fa ricadere nel campo dei comportamenti che gli agenti adottano per raggiungere fini di utilità sociale, Lucarelli ha una visione più ontologica, e la sua definizione di bene comune è in un certo senso sovrapponibile a quella di bene pubblico, alla gestione del quale però è chiamato a partecipare non lo Stato, ma l'intero consesso dei cittadini. In tal senso, possiamo ritenere che entrambi gli studiosi abbiano ragione: effettivamente la Costituzione Italiana non tiene in nessun conto il bene comune *à la* Mattei[39] e invece comincia a prendere timidamente in considerazione il bene comune *à la* Lucarelli.

Se adottiamo la definizione proposta nella tesi, tuttavia, possiamo osservare come manchi a tutti gli effetti una protezione del bene comune. Non solo, l'articolo 42 stronca del tutto la possibilità che ne possa esistere una. Esso stabilisce infatti chiaramente che la proprietà può essere pubblica o privata, ponendo in questo *aut-aut* una croce sulla possibilità di riconoscimento di una dottrina proprietaria del bene comune. In effetti, sebbene negli artt. 45 e 46 si possa notare un'iniziativa da parte

[36] Art 29 statuto Albertino
[37] Ugo Matteri, op. cit.
[38] Lucarelli, op.cit pagina 13
[39] Una possibile eccezione a quanto detto potrebbe consistere nell' art. 45

del costituente di promozione della collaborazione, aspetto questo fondamentale per la base dell'economia del bene comune, tale intervento sarà sempre considerato un incontro tra interessi privati basati sulla mutualità. Al contrario, scambi basati sulla reciprocità e caratterizzati da una collaborazione verso un interesse generale, non sono menzionati.

3.3 Il bene comune nel codice civile

Nell'art.810, che offre la definizione giuridica di bene, possiamo notare come non solo il bene comune non sia preso in considerazione, ma non è neanche considerato un "bene". Infatti, se, come recita l'articolo, sono "beni le cose che possono essere oggetto di diritti", è anche vero che gran parte dei beni comuni non possono essere per loro natura oggetto di diritti, come l'aria. Non essendo riconosciuti come beni, naturalmente la fattispecie del bene comune non è regolata, e quindi non tutelata, dal codice civile. Come fa notare Mattei[40] l'unica fattispecie regolata dal Codice, assimilabile al concetto di bene comune è la comunione, regolata nel Capo I del Titolo VII del Libro Terzo. Gli artt. 1100 e 1102 in effetti si avvicinano alla definizione di proprietà così come concepita nell'economia del bene comune, ma proseguendo nel Capo I si può notare come le tutele giuridiche poste a protezione di tale fattispecie siano in realtà minime e sempre subordinate al più forte diritto individuale. Già nell'art. 1111 si può infatti notare come ciascuno dei partecipanti abbia sempre diritto allo scioglimento della comunione. Addirittura, la dilazione dello scioglimento della comunione è concessa dall'autorità giudiziaria solo se sussista un pregiudizio per gli interessi degli altri (in quanto singoli) e in ogni caso per un periodo non superiore ai quattro anni. La possibilità che la cosa comune possa subire un pregiudizio a causa dello scioglimento della gestione condivisa non è presa in considerazione, ed è evidente che il legislatore non ne abbia mai ravvisato l'esigenza di tutelarla.[41]

---

[40] op. cit.

[41] Questa pregiudizialità ha impedito in Italia lo sviluppo di casi simili a quello turco, spagnolo e svizzero descritte da Elinor Ostrom nel libro Governing the commons

Il più importante tentativo a livello nazionale di ridiscussione del bene comune all'interno del Codice Civile è consistita nella Commissione Lavori per la modifica delle norme del codice civile in materia di beni pubblici presieduta da Stefano Rodotà e istituita dal Ministro della Giustizia del Governo Prodi II il 14 giugno 2007. In essa la categoria dei beni comuni viene riconosciuta per la prima volta, dando la sponda a una loro nobilitazione e a un rafforzamento della loro tutela. Il principio alla base del lavoro della commissione Rodotà è quello di mantenere garantita nel tempo la fruizione collettiva di tali beni considerati come "cose che esprimono utilità funzionali all'esercizio dei diritti fondamentali nonché al libero sviluppo della persona". Tali beni non possono essere considerati beni pubblici *tout court,* a causa della loro titolarità diffusa che può essere tanto pubblica quanto privata, e per le loro caratteristiche e per l'assoluta mancanza di adeguate tutele giuridiche la Commissione ha ritenuto che meritassero un'attenzione particolare e particolarmente garantista.

Sfortunatamente, i lavori della Commissione, terminati nel 2008, non vennero mai discussi in Parlamento, a causa della caduta del Governo nel maggio 2008, avvenuta ironicamente proprio a seguito della defezione dalla maggioranza del partito guidato dallo stesso Ministro della Giustizia che aveva dato il via ai lavori della Commissione. Ciononostante, sebbene a livello legislativo sia rimasta una bozza di legge, a livello dottrinale la giurisprudenza ha cominciato a fare riferimento alla nozione di bene comune,[42] dimostrando come in effetti la dottrina giuridica anche in assenza dell'intervento del legislatore stia cominciando a prendere atto della discussione sul bene comune. Tale discussione non deve far pensare a un qualche riconoscimento di una definizione giuridica del bene comune, anzi, si può osservare

[42] A tal esempio si può fare riferimento alla Corte di Cassazione sent. 3665/2011, in cui la Corte riconosce come un bene immobile, sia pubblico che privato, qualora "risulti per le sue intrinseche connotazioni, in particolar modo quelle di tipo ambientale e paesaggistico, destinato alla realizzazione dello Stato sociale […] è da ritenersi *comune*, vale a dire […] strumentalmente collegato alla realizzazione degli interessi di tutti i cittadini." Per approfondimenti cfr. "«Beni comuni», diritti fondamentali e stato sociale. La corte di cassazione oltre la prospettiva della proprietà codicistica" di Sara Lieto, Il mulino Rivisteweb

come essa riguardi soprattutto la funzione del bene e giammai la natura dello stesso[43]; tuttavia possiamo notare come l'iniziativa del mondo giuridico italiano stia funzionando come una locomotiva al cui traino si stanno agganciando, se non ancora la politica, decine di realtà amministrative su tutto il territorio nazionale.

3.4 Il bene comune nelle amministrazioni comunali

Sebbene come abbiamo visto a livello nazionale l'Assemblea Costituente non abbia tenuto particolarmente in conto la definizione del bene comune, la legge costituzionale n° 3/2001, nella sua riformulazione del titolo V, ha parzialmente rimediato dando una più ampia autonomia agli enti locali e alla libera iniziativa dei cittadini nell'autogestione. Recita infatti il 4° comma del nuovo art. 118 : "Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà". In altre parole, riconoscendo il principio di sussidiarietà, lo Stato nazionale si impegna a lasciare ai cittadini la libera iniziativa per quanto riguarda le attività di interesse generale, qualora si dimostrasse inefficace nel prendersi cura di determinate materie; e tale libertà sta venendo ben recepita dai cittadini riuniti in liste civiche in tutto il Paese. Si deve dire infatti che laddove il legislatore italiano sia ancora prevalentemente sordo al tema del bene comune, all'interno delle amministrazioni provinciali e soprattutto comunali, sembra che il tema stia suscitando un grande interesse. Oltre ai comuni di Malles Venosta, Lasa, Laces e Silandro, tutti in Alto Adige, che come vedremo più approfonditamente nel Capitolo 3 sono stati i primi comuni al mondo ad avere adottato il Bilancio del Bene Comune[44], ci sono anche numerose città in Italia che in questo momento stanno affrontando il tema.

Il Comune di Napoli, ad esempio, è stato il primo comune in Italia [45]ad aver istituito un Assessorato al Bene comune, e ad aver modificato il proprio Statuto in modo da

---

[43] Michela Passalacqua " Oltre la concezione proprietaria dei beni comuni. Diritto, economia e interesse generale."

[44] https://www.ecogood.org/en/

[45] Sito Ufficiale del Comune di Napoli
http://www.comune.napoli.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/16783

riconoscere il rispetto dei beni comuni come una delle finalità e uno dei valori fondamentali del Comune di Napoli.[46]La Delibera della Giunta Comunale n° 17 del 18 Gennaio 2013 si muove anch'essa su questa linea. In essa, tra le premesse, si fa esplicito riferimento ai lavori della Commissione Rodotà, di cui l'allora Assessore ai Beni Comuni Alberto Lucarelli è stato uno degli esponenti, e viene ribadito il principio fondamentale della partecipazione della cittadinanza alla gestione del patrimonio comune, tramite iniziative di democrazia partecipativa.

Successivamente a questa prima iniziativa, numerose amministrazioni comunali in grandi città, tra cui Milano, Torino, Genova, Bologna, Firenze e molte altre hanno approvato un "Regolamento sulla collaborazione tra cittadini e amministrazione per la cura, la gestione condivisa e la rigenerazione dei beni comuni urbani". Tale regolamento, adottato in anni diversi da ciascuna amministrazione, e pressoché identico in ogni sua formulazione nelle diverse città, garantisce una collaborazione tra cittadini ed enti amministrativi con il fine di cura e rigenerazione del bene comune urbano. Tale collaborazione è sancita in un Accordo che definisce princìpi e materie in cui lo stesso più essere applicato. Si tratta di un ottimo punto di partenza per una discussione condivisa tra cittadinanza e amministrazione sulla gestione del bene comune.

Un caso particolare e interessante è rappresentato dalle antichissime Carte di regola dei comuni Trentini[47], statuti di natura organizzativa ed economica che, scaturiti dal medievale Statuto di Trento, su cui si fondava la base del diritto nell'intero Tirolo post-rinascimentale[48] organizzavano e strutturavano la vita economica di numerose comunità valligiane, chiamate Vicinie, basate sulla condivisione della proprietà collettiva e sugli usi civici. In particolare, la Magnifica comunità di Fiemme, con sede a Cavalese (TN) è una Vicinia ancora viva e attiva, e tutt'oggi amministra con regole improntate sempre al rispetto degli usi collettivi circa 12.000 ettari di foresta

[46] Statuto del Comune di Napoli, art. 3, comma 2

[47] Marco Nequirito, *Le "regole" nel Trentino dall'antico regime alla realtà contemporanea,* Regola Feudale di Predazzo, 2015

[48] ivi

sita sul territorio di 11 comuni (10 in provincia di Trento e uno in provincia di Bolzano).[49]

4. L'economia del bene comune

Come abbiamo visto, la consapevolezza giuridica del bene comune arriva finora soprattutto dal basso, dalle libere iniziative dei cittadini e dalle amministrazioni comunali. Possiamo dire che tale sistema ricalca quelli che sono i princìpi economici del bene comune, nella sua accezione più ontologica. Non è un caso che il momento più proficuo dal punto di vista della gestione del comune è stato il Medioevo, mentre quello più critico ha coinciso con l'affermazione degli Stati Nazionali. La crisi del potere centrale medioevale ha provocato con un'enorme autonomia per le comunità, suffragate tra l'altro da una visione ecumenica di principi e valori tendenzialmente condivisi da tutti; mentre gli Stati Nazionali, che pure hanno avuto il grande merito di contribuire allo sviluppo della sicurezza e del benessere necessari affinché potesse affermarsi l'Illuminismo, nel loro dichiarare guerra a qualsiasi forma di autonomia comunitaria hanno fatto perdere di vista uno dei princìpi cardini per lo sviluppo dei beni comuni, cioè l'autogestione. Solo in seguito a una nuova consapevolezza della finitezza del sistema Terra e alla sopravvenuta ricerca di nuove forme economiche più sostenibili, nonché alle nuove teorie economiche proposte da Elinor Ostrom, la teoria economica ha ricominciato a guardare ai beni comuni come a un'opportunità piuttosto che come a una tragedia[50].

4.1 L'origine del comune

Come abbiamo visto, nel mondo romano non esisteva proprietà di cui non fosse titolare lo Stato o un privato; tutti gli altri beni erano considerati *res nullius*, cosa di nessuno. Solo agli albori del medioevo, con la sopravvenuta incapacità da parte

[49] Sito ufficiale della Magnifica comunità di Fiemme: http://www.mcfiemme.eu
[50] Ugo Mattei, op. cit.

dell'amministrazione pubblica di prendersi carico dell'enorme macchina statale, agli Europei dovettero industriarsi per provvedere da sé alla difesa dei propri confini cittadini, e inevitabilmente questo comportò una sempre maggiore devoluzione delle competenze legislative e, soprattutto, economiche. Questo fenomeno avvenne non solo perché l'amministrazione centrale era ormai del tutto esautorata, ma anche per l'impossibilità sopravvenuta per i cittadini di accedere direttamente ai *codeces* del diritto romano, scritti in una lingua, il latino, che diventata di anno in anno sempre meno comprensibile per il popolo. Per queste ragioni, l'economia diventa quindi quasi del tutto deregolamentata[51]. Le società medioevali cominciano a dotarsi delle prime forme comunitarie di gestione del bene comune, le comunità si fanno per lo più chiuse, anche a causa di infrastrutture sempre più carenti, e sempre più esposte a rischi connessi a carestie e crisi alimentari. Per poter sopravvivere, le città e i villaggi medioevali si avviano verso una forma sempre più comunitaria che individualista. La formazione e la crescita di rapporti umani basati sulla reciprocità piuttosto che sul mutuo scambio risale a questo periodo. La solidarietà, la ricerca di una relazionalità qualitativa invece che quantitativa non è nel Medioevo un obiettivo da raggiungere per una vita serena ma una *conditio sine qua non* sarebbe stata possibile la sussistenza[52]. Tali forme di rapporto partono dalla famiglia e si evolvono fino a coinvolgere sfere più ampie della comunità. Nell'Italia Settentrionale comincia a svilupparsi una nuova forma istituzionale, il Comune appunto, che richiede una partecipazione attiva alla gestione delle questioni di interesse generale da parte dell'intera cittadinanza. In Svizzera cominciano ad essere implementate, anche grazie all'isolazionismo montano in cui versano i cantoni, forme di gestione condivisa della cosa pubblica descritte anche da Elinor Ostrom nel suo libro "Governing the Commons" caratterizzate da un approccio istituzionale dal basso e da un'attenzione particolare al mantenimento dell'equilibrio tra demografia e risorse disponibili. In Gran Bretagna, la *Charter of the Forest* costituisce la prima forma di tutela giuridica di una consuetudine economica ormai acquisita, quella di considerare le risorse del bosco come bene comune a disposizione di tutti i regnicoli; addirittura,

[51] Ivi
[52] Ivi

in essa il bene comune viene posto sullo stesso piano costituzionale della proprietà privata. In definitiva quindi, possiamo bene osservare come non manchino durante il Medioevo esempi di un riconoscimento diffuso di un'economia del bene comune, attraverso l'intera Europa Occidentale, naturalmente con modalità particolari a seconda del luogo.

4.2 La nascita delle encolusures e la crisi del comune

Nel suo libro "Beni Comuni. Un manifesto", ma anche nella tesi di laurea del prof. Lorenzo Coccoli "Proprietà e beni comuni: un percorso filosofico" una delle principali teorie avanzate riguarda la crisi del bene comune in coincidenza con il sorgere delle encolousers. In particolare, Mattei ritiene che il momento cardine del passaggio da un'economia del bene comune a un'economia capitalistica sia avvenuto quando si è cominciato a considerare cosa privata ciò che prima era stata la regina del comune, e cioè la terra.
Secondo Mattei, la privatizzazione della terra trasforma "una comunità fondata sull'«essere insieme», nell'interesse di tutti, in un mercato fondato sull'individuo che «ha» e accumula nell'interesse proprio."[53] La conseguenza è che si perdono quell'insieme di rapporti relazionali che sono uno dei presupposti fondanti dell'economia del bene comune. Non condividendo più la terra, la comunità perde gran parte di quelle relazioni di fiducia reciproca che formano il capitale sociale di un territorio, e che costituiscono il nerbo di una società fondata del bene comune, offrendo la sponda per quei comportamenti egoisti e individualistici *à la* Hardin; paradossalmente possiamo quindi osservare come la tragedia del bene comune avvenga nel momento in cui il bene cessa di essere comune.

4.3 Il pensiero economico nel bene comune

[53] Ugo Mattei, op. cit. pagina 30

Il pensiero economico segue e incentiva questa tendenza. Il bene comune offre una debolissima resistenza sul piano dottrinale: l'unica scuola a farsi fautrice di una sorta di difesa della reciprocità e del bene comune è la scuola italo-mediterranea fondata dal salernitano Antonio Genovesi(1713-1769), il primo docente di una cattedra di Economia e Commercio in Europa nonché il primo professore universitario ad essersi espresso in italiano invece che in latino in Italia, proprio in virtù della sua apertura alla condivisione verso tutti i membri di una comunità. Genovesi[54], padre dell'economia civile, riteneva che un modello economico dovesse necessariamente essere fondato su tre pilastri: fiducia, mutuo soccorso e felicità.

La fiducia è secondo Genovesi la pietra fondante stessa del mercato. Una comunità non può prescindere dai rapporti interpersonali che si creano tra i suoi membri, e se essi non sono improntati sulla fiducia si perde la possibilità di compiere qualsivoglia scambio economico. [55]La fiducia (che Genovesi distingue tra *privata* e *pubblica*) non consiste semplicemente nella reputazione, ma anche nell'amore genuino verso il bene comune, le virtù civili, le relazioni di fratellanza, in altre parole, quello che gli economisti odierni chiamano "capitale sociale". Alla mancanza di esso fa risalire la crisi in cui versava Regno di Napoli dei suoi tempi, e difficilmente la sua analisi può dirsi obsoleta.

Il principio del mutuo soccorso proposto da Genovesi riguarda un altro aspetto fondamentale nell'economia del bene comune: l'idea di una società basata sulla *reciprocità*. Dove la relazionalità di Adam Smith consisteva nel principio dello scambio equivalente, del baratto e della capacità di persuasione, nonché del perseguimento di fini sociali in virtù del proprio stesso interesse[56], Genovesi considera invece fondamento della società umana il reciproco diritto ad essere soccorsi. Anche le relazioni economiche si fondano su tale principio. I rapporti economici non si fondano più solo sul diritto ad essere sicuri della proprietà, come vuol la dottrina classica, ma anche su quello di essere "un uomo soccorso di altro uomo ne'suoi bisogni". Solo una volta che sia riconosciuto questo diritto/dovere

[54] Zamagni, op.cit
[55] Antonio Genovesi, "Delle lezioni di economia civile", Capitolo X
[56] Adam Smith "Teoria dei sentimenti morali"

(dovere a soccorrere e diritto a essere soccorsi nei propri bisogni) si può procedere allo scambio economico. Si può qui notare una prima enorme distanza tanto dalla scuola liberista quanto da quella socialista: l'interesse generale qui non è dato da una"mano invisibile" grazie alla quale la ricerca che ciascuno compie del proprio interesse individuale provoca automaticamente un incremento del benessere collettivo. Né abbiamo uno Stato che debba provvedere "a ciascuno secondo il suo bisogno" come nel socialismo; Genovesi invece ritiene che ogni uomo è ~~invece~~ chiamato a essere l'uno soccorso dell'altro, muovendosi nelle sue scelte morali ed economiche sempre verso il bene comune, e sempre verso il principio della reciprocità.

La felicità è il punto di arrivo verso tutti gli scambi economici, concezione questa condivisa pressoché da tutti gli studiosi dell'epoca[57]. Genovesi, come la maggior parte dei membri delle scuole italiane di economia dell'epoca (in particolare, le scuole di economia pubblica e politica di Milano e quella di economia nazionale di Venezia), considera tuttavia più importante la felicità pubblica, che quella privata. Le scienze economiche in Italia sono in effetti considerate al tempo la scienza della "pubblica felicità", e questo principio costituisce in un certo senso lo "slogan" della dottrina economica dell'Italia preunitaria. [58]

4.4 La crisi della dottrina del comune

Nel resto dell'Europa del XVIII e XIX secolo, la dottrina del bene comune non riscontrava altrettanta fortuna. Le dottrine liberiste classiche di Ricardo, Mill, Smith e Malthaus trovavano come unici oppositori i socialisti come Marx, Engels, e Johnson. Se da un lato il principio della proprietà comune verrà considerato un ostacolo alla libera imprenditoria dei singoli, dall'altro il principio marxista della relazionalità[59] basata sulla produzione non può prendere in considerazione modelli

[57] Concetto questo legato a doppio filo con il principio illuministico del diritto alla ricerca della felicità.

[58] I riferimenti storici su Genovesi e la sua scuola in questo paragrafo sono stati presi da Bruno Zamagni, L'economia Civile, Premessa, Capitoli 1-2-3, Casa editrice Il Mulino (2015)

[59] Karl Marx, Per la critica dell'economia politica", prefazione

sociali *à la* Genovesi basati su reciprocità e mutuo soccorso, come prevede l'economia del bene comune. Anche nell'Italia post-unitaria il pensiero economico *mainstream* trovò sempre più sostenitori, a scapito dei teorici dell'economia civile. Studiosi come Francesco Ferrara, Vilfredo Pareto, Maffeo Pantaleoni si rifecero più agli economisti esteri che alle tradizionali scuole economiche italiane[60]

La crisi del bene comune toccherà il suo culmine con l'articolo di Garrett Hardin "The Tragedy of Commons". Come già accennato in precedenza, Hardin considera l'esistenza del bene comune non solo come un impedimento allo sviluppo di una comunità, ma una vera e propria minaccia all'esistenza della stessa. Senza una forma di controllo e coercizione estremamente potente, una società che titoli al collettivo dei suoi membri la proprietà delle risorse necessarie alla sua stessa sopravvivenza, andrà invariabilmente incontro a una crisi demografica. L'assunto di Hardin[61] è che i membri della comunità non possono far altro che comportarsi in modo egoistico, e avendone l'opportunità sfruttano il bene di proprietà comune più di quello che sarebbe sopportabile per il bene stesso. Siccome ogni membro della comunità, se razionale, tende ad agire così, va da sé che invariabilmente il bene è destinato a collassare, in una prospettiva malthusiana. Le uniche due alternative possibili alla risoluzione di tale "tragedia" sono la privatizzazione e, come propone Hardin, il controllo statale.

4.5 Il bene comune oggi.

La tesi di Hardin ha avuto un enorme successo tra gli economisti di scuola neoclassica, e Hardin è diventato uno degli studiosi più citati tra i sostenitori della privatizzazione totale.

Si è dovuto attendere gli anni '90 e l'intuizione di Elinor Ostrom, per rimettere sul tavolo una discussione sul tema del bene comune. L'osservazione di Ostrom è che, messi davanti un problema di azione collettiva, anche senza essere guidati, gli esseri

---

[60] . Va tuttavia ricordato come nonostante nella dottrina economica strictu sensu si sia potuto assistere a una lunghissima latitanza dei princìpi dell'economia civile, essi abbiano trovato terreno fertile nella tradizione corporativistica italiana, particolarmente nelle aree del Centro-Nord.

[61] Hardin, op. cit.

umani riescano a dotarsi di un assetto istituzionale, un corpus di comportamenti considerati legittimi e delle forme di controllo reciproco. Ostrom osserva come nella storia ci siano stati numerosi esempi di società, di dimensioni essenzialmente piccole o molto piccole, che hanno avuto successo nel risolvere problemi collettivi senza dotarsi di organi di controllo troppo ingombranti né ricorrere a un assetto proprietario. Procedendo tramite metodo induttivo, e analizzando dapprima come casi studio alcune società sia recenti che plurisecolari, Ostrom è riuscita a ricavare un modello economico in cui il bene comune riesce in effetti a perdere quei connotati di tragedia descritti da Hardin e costituisce invece uno spazio di collaborazione e cooperazione tra i cittadini. Il modello di Ostrom parte dal presupposto che il "Leviatano burocratico" di Hardin non possa essere una soluzione applicabile: un controllo statale non potrà mai avere informazioni perfette sul comportamento dei partecipanti, offrendo la sponda a comportamenti vantaggiosamente defezionisti per coloro i quali sono disposti a rischiare la più o meno probabile sanzione con l'aspettativa di un vantaggio più ampio, D'altra parte la dottrina della privatizzazione non è sempre applicabile, come riconosciuto anche da Hardin, a causa della natura particolare di alcuni dei beni presi in esame, come le risorse idriche o ittiche, sulle quali è estremamente difficile attribuire una titolarità. Ostrom propone invece una sorta di contratto vincolante tra i membri della comunità che possa impegnare i singoli a un comportamento collaborativo. Sebbene questa idea possa sembrare simile nella struttura a quella statalista, differisce da essa in due punti fondamentali. Innanzitutto, sono i membri della comunità a dotarsi delle istituzioni necessarie alla supervisione e al controllo dei comportamenti adeguati, senza dover dipendere da una soffocante e costosa burocrazia; in secondo luogo, partendo dal basso la comunità agisce sulla base di informazioni molto più complete, che addirittura si perfezionano di anno in anno. Punto nevralgico della teoria della premio Nobel californiana, è che tale modello non è assoluto o imprescindibile, ma deve adattarsi di volta in volta alle diverse realtà presenti sul territorio. Ostrom riesce quindi non solo ad aggirare il problema delle asimmetrie informative presente nel modello di Hardin, ma anche a superare il difetto di presentare una teoria che parla di una "realtà ineluttabile" invece che tener conto della complessa struttura di ogni società umana

Capitolo Due
Il management del bene comune

Abbiamo visto nel precedente capitolo come numerosi filosofi, economisti, politologi e giuristi abbiano affrontato il tema del bene comune da una prospettiva soprattutto concettuale. Finora gli studiosi che si sono occupati della disciplina si sono preoccupati soprattutto di esprimere la propria opinione su cosa sia e quale sia la funzione del bene comune, in ottemperanza a un'esigenza diffusa di produrre una definizione unica in grado di descriverlo tenendo in considerazione il maggior numero possibile di sfaccettature. È stato invece finora poco affrontato un approccio di tipo teoretico, in grado di produrre quella che a tutti gli effetti possa essere considerata come una disciplina di management del bene comune. Anche gli studiosi più funzionalisti[1] come Elinor Ostrom, infatti, si sono preoccupati di descrivere *cosa* affronti il bene comune piuttosto che *come* affrontarlo. Da questo punto di vista possiamo dire che c'è una vistosa latitanza tra le discipline di management, colmata in parte, anche se non sufficientemente, dalle linee guida stabilite dalla Economy of Common Goods[2] ai fini dell'adozione del Bilancio del Bene Comune, come vedremo nel prossimo capitolo. Ciononostante, possiamo osservare come molte discipline di management abbiano ben affrontato alcuni dei temi tipici del management del bene comune, e si siano espresse su quali possano essere strategie adatte ad affrontare alcuni dei problemi che solleva. Nel corso di questo capitolo verrà analizzato quali sono tali problemi e in che modo gli studiosi di management li hanno affrontati, con un focus particolare sui temi presi in considerazione nel progetto ECG. Saranno

[1] Si veda il capitolo 1
[2] Matrice del bene comune 4.1

verificate le tematiche che il progetto analizza, e in che modo la dottrina del management si espressa in passato per risolverle.

I temi che saranno affrontati in particolare sono:

1) Partecipazione al processo decisionale da parte degli stakeholders interni ed esterni. Questo riferimento è molto importante all'interno del management del bene comune, per sua stessa definizione. Tutti coloro che sono influenzati dall'attività dell'impresa, a godere o ad essere affetti dalla sua attività, hanno diritto ad esprimersi in merito alle decisioni manageriali che li interessano. Naturalmente, esistono diversi gradi di interesse e conseguentemente diverse gradazioni di condivisione del potere decisionale, che può estrinsecarsi anche in una semplice comunicazione trasparente delle decisioni prese.

2) Internalizzazione delle esternalità positive e negative. Questo tema è dirimente ai fini di una corretta interpretazione del management del bene comune. Il fine dell'impresa deve spostarsi dal mero profitto a quello dell'espressione più elevata possibile del bene comune. Per far ciò, l'impresa deve cominciare a tenere in considerazione che l'esternalità negative che la sua attività produce siano da considerarsi costi operativi in quanto riduttrici del bene comune; al contrario, le esternalità positive che vengono prodotte possono essere considerate come profitti in quanto rispondono correttamente a quello che è lo scopo ultimo dell'azienda.

3) Creazione di rete. Come diretta conseguenza del punto 2) e del punto 1), il management del bene comune è propenso alla creazione di reti sociali, ad un tempo dipendendo da esse e incentivandone lo sviluppo.

4) Rispetto della responsabilità sociale dell'impresa e del territorio. Le imprese nella loro attività provocano un impatto sociale, economico e ambientale. Il management del bene comune considera le imprese come responsabili di tale impatto, sia quando agiscono in modo autonomo, sia di concerto con altre realtà del territorio in cui trovano ad operare.

Esistono numerose scuole di pensiero che all'interno delle discipline manageriali hanno affrontato uno o più di questi temi, e in questo capitolo, si cercherà quindi di offrire alla fine un prospetto riassuntivo delle specificità dei diversi contributi.

1. Partecipazione al processo decisionale da parte degli stakeholders

All'inizio del XX secolo, l'ideologia dominante tra le discipline di management faceva riferimento alle tesi di Frederick Taylor, fondatore del taylorismo. Nella sua visione, Taylor metteva[3] l'accento soprattutto sullo sviluppo dell'efficienza e della produttività, considerando come valida solo una possibile visione del management, la così detta "one best way", vale a dire un insieme unico e sempre valido di azioni atte compiere una qualsiasi operazione produttiva focalizzate esclusivamente sull'incremento di output al minor costo possibile[4]. Occorrerà attendere gli studi di Elton Mayo[5], fondatore della sociologia industriale e dell'Human Relation Movement per assistere a una prima rivoluzione copernicana del processo, e cominciare a spostare il centro di gravità dal mero e semplice profitto d'impresa a un'impresa pensata come dispensatrice di benessere. Mayo criticò le idee manageriali di Taylor, basate su una concezione scientifica ed efficiente del processo produttivo, sostenendo invece l'importanza dell'elemento umano. Nella concezione dello Human Resource Movement, un'impresa non si limita a produrre beni e servizi, ma contribuisce a tutti gli effetti alla crescita del benessere per il tessuto economico-sociale a cui si riferisce; benessere qui inteso non solo come ricchezza economica o monetaria quanto piuttosto come generale miglioramento delle condizioni di vita. Il focus di Mayo è particolarmente incentrato sui lavoratori dipendenti. Secondo lui l'impresa per adempiere alla sua missione deve favorire lo sviluppo al suo interno, attraverso le quali i lavoratori devono sentirsi come individui dotati di potere decisionale e non solo meri esecutori dei disegni e degli obiettivi dell'impresa. La rivoluzione di Mayo è stata quella di osservare come, anche qualora peggiorassero le condizioni di lavoro, la produttività aumenti drasticamente qualora il lavoratore

[3] Frederick Taylor *The Principles of Scientific Management* Harper and Brother Publisher, 1911

[4] Bruno Settis "Fordismi. Storia politica della produzione di massa", Ed. Il Mulino, 2016

[5] Elton Mayo, "The Human Problems of an Industrial Civilization", The MacMillan Company, 1933

percepisca che il suo potere decisionale sia ascoltato e preso in considerazione e si senta parte importante di un gruppo di lavoro[6].

Quarant'anni dopo, Richard Cyert e James March nel loro saggio "Behavioral Theory of the Firm"[7] introducono la teoria comportamentistica d'impresa, in un certo senso ampliando e formalizzando l'idea di una partecipazione diffusa alle decisioni d'impresa che aveva introdotto Mayo. Se il contributo di Mayo mirava essenzialmente a risolvere i conflitti interni all'impresa, con il contributo di Cyert e March si introduce l'idea di decisione d'impresa intesa come trattativa tra portatori d'interesse interni ed esterni. Nella teoria comportamentistica d'impresa viene quindi data molta rilevanza ai vincoli a cui ogni organizzazione imprenditoriale deve sottostare nella sua attività, laddove i vincoli posso essere identificati come il rispetto delle esigenze dell'ambiente esterno all'impresa.

In questo paragrafo si sviscereranno entrambe queste discipline, lo Human Resource Movement di Mayo inteso come paradigma di una corretta risoluzione dei conflitti interni e la teoria comportamentista d'impresa, intesa come possibile strumento di risoluzione dei conflitti esterni.

1.1.1 Human Relation Movement. L'esperimento di Hawthorne.

L'esperimento condotto presso lo stabilimento di Hawthorne dalla Western Electric Company fu una delle pietre miliari dello sviluppo dello Human Resource Movement. Elton Mayo lo cita come uno dei capisaldi della sua teoria nella sua opera "Problemi Umani di una civiltà industriale"[8]. Dai risultati dell'esperimento, Mayo osservò come apportando dei peggioramenti delle condizioni di lavoro degli operai di una fabbrica la produttività possa addirittura aumentare qualora essi vengano compensati da una maggiore responsabilità e potere decisionale, nonché da una

[6] Ivi

[7] Richard Cyert and James March "A Behavioral Theory of the Firm", Prentince-Hall, 1963

[8] Elton Mayo, op. cit.

buona comunicazione dei fini e degli obiettivi dell'esperimento. Tale meccanismo è verificato a condizione che l'individualità del singolo operaio sia sufficientemente preponderante all'interno del gruppo di lavoro, cioè se il numero di partecipanti sia sufficientemente basso da consentire al singolo di esprimersi adeguatamente all'interno del gruppo. In casi di gruppi più numerosi, tale risultato non si è verificato. Nel progetto sperimentale venne abbassato il tempo di riposo a un gruppo di sei operaie, scelto a rotazione, alle quali si proponeva di abbassare i tempi di riposo al fine di aumentare la produttività del loro piccolo gruppo, lasciandole libere di accettare o meno tale decisione. In modo del tutto controintuitivo rispetto agli esperimenti precedentemente condotti, si verificò come un calo del tempo di riposo coincidesse con un aumento della produttività, se effettuati a seguito di consenso da parte delle operaie e se rivolti a piccoli gruppi di persone, in cui l'individuo percepisce il suo valore in quanto tale e non come parte del processo produttivo. Mayo considera quindi come gli elementi accessori, come gli orari di riposo, siano da considerarsi come meno rilevanti ai fini dell'aumento della produttività rispetto a un concetto più vasto come le condizioni dell'ambiente di lavoro. Attraverso un'intervista rivolta alle partecipanti, successiva all'esperimento, viene osservato come esse avessero sviluppato idee precise su quali fossero i miglioramenti del lavoro nel locale sperimentale rispetto al lavoro ordinario. In particolare, notevoli sono state la percezione di un ambiente di lavoro più gradevole ed equilibrato in assenza di capi dispotici, poche regole da seguire e nessun livello di produzione eccessivo da raggiungere come obiettivo.

Il successo di tali interviste indusse i ricercatori a procedere nella stipula delle interviste al fine di verificare se i risultati riscontrati dall'esperimento potessero essere considerati validi anche nel resto dell'ambiente di lavoro. Ai dipendenti veniva lasciata carta bianca sulla scelta dei temi delle interviste, e gli intervistatori vennero istruiti a porre le domande in modo da avere ben chiaro non solo cosa l'intervistato avesse da dire, ma anche ciò che non avrebbe voluto dire e ciò che non sarebbe stato in grado di dire senza aiuto. Al di là dei risultati ottenuti, poco interessanti ai fini della tesi, ciò che colpisce fu l'enorme entusiasmo dei dipendenti della società per le interviste. Per citare Mayo "il programma di interviste avrebbe

avuto successo anche se lo si fosse continuato semplicemente come strumento per rendere più facili le relazioni umane all'interno di un grande ed eterogeno gruppo di operai"[9]. Mayo qui pone l'accento sull'impatto positivo che ha sul morale la percezione che la propria opinione sia ascoltata, in un'ottica di miglioramento delle relazioni umane e dei suoi effetti sulla produttività. Le interviste venivano percepite dai lavoratori come un veicolo per poter esprimere la propria opinione, porre critiche e suggerimenti, e partecipare più attivamente al processo decisionale dell'impresa.

1.1.2 Critiche all'esperimento di Hawtorne

L'esperimento di Hawtorne è stato tra i più citati e i più criticati nella letteratura successiva. La maggior parte dei detrattori dell'esperimento, come O'Connor[10], considerano che i risultati stupefacenti di un tale esperimento fossero dovuti solo al periodo di incertezza economica (la crisi del'29 scoppiò mentre ancora era in corso) che permeava la società. La paura di un eventuale licenziamento faceva sì che nonostante le condizioni lavorative dei venissero via via peggiorate durante gli esperimenti, i partecipanti erano spinti a dare il massimo nel lavoro, creando così una falsificazione dei risultati. Altre critiche, piuttosto pesanti, vengono mosse alla metodologia dell'esperimento, a cominciare dall'assenza di una selezione campionaria effettivamente casuale e alle piccole dimensioni del campione, anche se quest'ultimo punto ha incontrato il favore di alcuni studiosi, come Florence[11], che sottolineavano come l'esperimento di piccole dimensioni potesse permettere uno studio più dettagliato del lavoro dei partecipanti. Uno dei più rimarchevoli risultati dell'esperimento può essere esso stesso riconducibile a un errore metodologico: le donne a cui veniva sottoposto il test modificavano in parte il proprio comportamento proprio in virtù del fatto che erano osservate da ricercatori e non da sorveglianti. In

[9] Elton Mayo, op. cit. pag 88, Cap IV par. C
[10] O'Connor, "The politics of management thought: a case study of the Harvard Business School and the Human Relations School", The Academy of Management Review, Vol. 24 No. 1 (1999)
[11] Florence, "Review of Leadership in a Free Society", The Economic Journal, Vol. 48 No. 189 (1938)

altre parole, la consapevolezza stessa di un esperimento provocava un cambiamento anche vistoso nei comportamenti.

Altri studiosi, specie di scuola marxista, mossero critiche di natura soprattutto politica, addirittura considerando tale esperimento come fascista[12] o incoraggiante il nazismo[13]. Ancor più severamente, Grodzins[14] ritenne che l'esperimento favorisse comportamenti manipolatori e antisociali da parte della proprietà con il fine preciso di tenere sotto controllo le coscienze dei lavoratori, e considera l'esperimento, nonostante la sua brillantezza, come non apportatore di valore per gli esseri umani.

Nonostante queste dure critiche, la maggior parte dei ricercatori è stata invece sempre molto favorevolmente sorpresa dai risultati, e lo considera, nonostante gli errori metodologici unanimemente riconosciuti, come uno degli esempi più brillanti di ricerca di management della prima metà del XX secolo. Va osservato inoltre che gli stessi errori metodologici hanno portato alla serendipica scoperta dell'effetto Hawthorne, proprio dal nome dell'esperimento, cioè di quell'effetto tale per cui la partecipazione a un esperimento influenza di per se stessa i risultati. L'eredità dell'esperimento è tale che è considerato una delle pietre miliari dello sviluppo del management del periodo immediatamente successivo.

1.1.3 Human Resource Management: un esempio pratico

Lo Human Resource Management ha reincontrato l'interesse degli studiosi di materie aziendaliste nel primo ventennio del XXI secolo, anche grazie al proliferare di esperienze pratiche che ne dimostrano la validità. Uno degli esempi di maggior successo di tale periodo è il caso di Zappos, e-store specializzato nella vendita di scarpe e vestiti. Il CEO di Zappos, Tony Hiseh, ha ricreato all'interno del posto di lavoro un ambiente ideale in cui gli impiegati si sentono ispirati e motivati. L'intero processo organizzativo è focalizzato proprio sulla crescita personale degli impiegati,

[12] Lynd 1937
[13] Kimball
[14] Grodzins, M. , "*Public administration and the science of human relations*", Public Administration Review, Vol. 11 No. 2, pp. 88-102.

che vengono forniti di tutti gli strumenti adatti per una performance di successo. Per ottenere questo risultato, oltre a creare condizioni di lavoro piacevoli, flessibili e perfino divertenti, uno strumento molto importante messo a disposizione dei dipendenti è la newsletter "Ask Anything", in cui si può partecipare direttamente al processo di decision making, ponendo domande, dando suggerimenti o semplicemente scambiare battute e momenti divertenti. Un ambiente di lavoro così strutturato consente di fornire un servizio particolarmente avanzato ai clienti. I dipendenti sono incoraggiati a far sentire il cliente accolto e bendisposto e a provocare un *WOW-effect* nella loro esperienza, come si evince anche nella loro mission aziendale "*to live and deliver WOW*". I dipendenti sono incoraggiati a restare a telefono con un cliente per tutto il tempo necessario affinché questi possa sentirsi soddisfatto, e ad adottare qualsiasi misura per raggiungere la sua soddisfazione. Questo punto è particolarmente interessante, perché ha effetti diretti sulla comunità in cui Zappos si trova ad operare, nel perfetto spirito del management del bene comune. I dipendenti sono infatti incoraggiati ad andare oltre quelle che sarebbero le loro ordinarie mansioni, inviando fiori in regalo, indicando offerte presenti sul territorio del cliente anche di ditte concorrenti e perfino dando suggerimenti su dove trovare una pizzeria notturna.

Il servizio alla comunità di Zappos non si limita a questo: elargisce anche ~~infatti~~ corsi e consulenze sulla cultura cooperativa e sul lavoro di squadra, oltre alla newsletter Zappos Insight che elargisce consigli di management da part dei membri dello staff. Zappos è un esempio di grande successo della scuola dello human relation management. Nel 2009, dopo appena dieci anni dalla sua fondazione, è stata acquistata da Amazon per 1,2 miliardi di dollari. Il suo slogan "sharing is how we build our brand" dimostra che la sua esperienza condivide i principi del management del bene comune, che può studiarla e farla propria.[15]

1.1.4 L'effetto dello Human Resource Management sul bene comune

[15] Il caso di Zappos è descritto in John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson *Organizational behavior and management,* McGraw-Hill 10th edition, 2014

L'HRM può avere un notevole effetto nello sviluppo della disciplina del management del bene comune. Mettendo a paragone tale scuola con le teorie di Christian Felber sull'economia del bene comune, possiamo osservare come siano presenti numerosi punti di contatto. L'attenzione rivolta allo sviluppo delle relazioni umane e alla partecipazione dei lavoratori allo sviluppo dell'impresa è fondamentale, secondo Felber, per un corretto sviluppo orientato e al bene comune. Allo stesso modo, nell'HRM il profitto non è più il fine ultimo dell'impresa, come nella dottrina taylorista, ma il mezzo affinché tutti gli stakeholder, dai lavoratori ai consumatori, possano acquisire benessere di natura non necessariamente solo economica. Citando Felber "il bilancio finanziario soddisfa una condizione centrale", ma esso "non costituisce lo scopo vero e proprio dell'attività imprenditoriale"[16]. Lo scopo dell'impresa, per Felber, è creare felicità che è solo potenzialmente, ma non necessariamente legata allo sviluppo economico. Infatti, "l'aumento del profitto economico di un'azienda può andare di pari passo con la distruzione di posti di lavoro e della sicurezza sociale, con la discriminazione sessuale, con la produzione di prodotti pericolosi" [17]e così via. Fondamentale quindi è secondo Felber modificare del tutto il paradigma di sviluppo. La crescita economica non è più vista come il *mantra* a cui ogni sistema economico deve fare riferimento nella pianificazione delle proprie strategie, ma uno dei possibili mezzi affinché gli esseri umani membri del sistema possano trovare realizzazione, benessere e felicità.

Altro aspetto centrale in entrambi gli approcci è l'apertura al processo decisionale per coloro i quali prestano la loro opera all'interno dell'impresa. Come evidenziato dall'esperimento Hawthorne, i lavoratori che abbiano la percezione che il loro lavoro conti e che le loro opinioni siano tenute in considerazione, sono maggiormente produttivi e più propensi a creare un clima piacevole all'interno dell'impresa. Per lo stesso principio, ma in una visione più estesa, nel progetto di Felber, una componente importante è quella di "democratizzazione dell'impresa"[18], specialmente per quelle di grandi dimensioni. Secondo Felber, siccome le imprese di grande dimensione

[16] Christian Felber, op. cit., pag 34
[17] ivi pag 20
[18] opera citata, capitolo 4

possono avere un impatto anche decisivo nella vita di migliaia di persone, che nella maggior parte dei casi non sono chiamate in alcun modo a partecipare al processo decisionale, buona pratica sarebbe invertire questa tendenza e riconoscere a dipendenti, personale e comunità in cui l'impresa si trova ad operare, quote di diritto di voto. Questo principio andrebbe a colmare il deficit democratico provocato dall'assenza di potere decisionale su questioni di importanza capitale per la vita dell'impresa.[19]

Allo stesso modo, nello human relation management si osserva come conferire potere decisionale ai dipendenti possa a tutti gli effetti influenzare positivamente tutti i rapporti con gli stakeholder. Una disciplina di bilancio del bene comune può quindi prendersi efficacemente carico dell'eredità di Mayo e dello human relation management.

1.2. Teoria comportamentistica d'impresa

Sebbene lo human relation management possa aver costituito un primo passo fondamentale nello sviluppo di un'attività d'impresa più a misura d'uomo e non più incentrata verso il profitto a tutti i costi, il suo focus è incentrato su l'attività interna dell'impresa, che in un certo senso è ancora vista come un monolite. Per quanto possa essere quindi un ottimo strumento di soluzione dei conflitti interni di un'impresa, non offre risposte altrettanto adeguate per quanto riguarda eventuali conflitti esterni. Su questo aspetto si espressa soprattutto la teoria comportamentistica d'impresa sviluppatesi a partire dagli anni'60 con il volume "A Behavioral Theory of Firm" di Richard Cyert e James March. Nel loro studio, Cyert e March analizzarono gli attributi attraverso i quali si forma il processo di decision making e cercarono un linguaggio appropriato per esprimerne una teoria organica.[20] La teoria comportamentistica d'impresa che ne ricavarono costituì un punto nevralgico per le teorie di management successive che si occuparono della gestione dei conflitti esterni. Uno dei punti più importanti affrontati da tale teoria è relativo al fatto che

[19] Ivi

[20] Cyert e March, opera citata, capitolo 2 par. 3

"gli individui hanno obiettivi; le collettività no"[21], vale a dire che mentre è immediatamente comprensibile identificare quali sono i bisogni precipui di un individuo e quali sono le strategie e le tattiche che mette in atto per soddisfarli, molto più difficile è identificare quelli della collettività, perché entrano in gioco schemi conflittuali tra individui portatori di interessi diversi, esterni e interni alla collettività stessa. Per poter individuare una teoria riguardante il *decision making* delle organizzazioni è quindi necessario cercare qualcosa di analogo agli obiettivi individuali che le perseguono. Cyert e March parlano quindi di organizzazioni viste come coalizioni, che includono tutti i possibili portatori di interesse dell'organizzazione, dai clienti agli esattori delle tasse passando per i manager e i partecipanti all'assetto proprietario. Tale idea di organizzazione aziendale vista come coalizione va in sostanziale contrasto con un principio di "obiettivo aziendale", in quanto gli individui che a essa partecipano potrebbero avere ordini di priorità molto diversi e in certi casi perfino opposti: si pensi ad esempio ai manager che devono minimizzare i costi e i fornitori che invece vorrebbero massimizzare i prezzi dei beni e servizi *input* dell'organizzazione. Sebbene quindi si ritrovino a collaborare portatori dei più disparati interessi con priorità spesso conflittuali, tutti ricevono un vantaggio dall'esistenza dell'organizzazione e tutti sono intenzionati a farla restare in vita. Nella teoria comportamentistica si analizza caso per caso come l'impresa debba affrontare i vari conflitti, basandosi via via su legami di collaborazione durevole oppure su rapporti di forza. Queste analisi non sono interessanti ai fini della tesi, in quanto riguardano realtà aziendali non sempre sovrapponibili con il concetto di bene comune. Il punto centrale tuttavia è che un management del bene comune deve partire dal presupposto di stare analizzando un'organizzazione sociale ed economica basata sul concetto di coalizione. Nel processo di decision making comunitario, quindi, un ruolo estremamente importante dovrà essere dato alla creazione di meccanismi adatti a favorire le relazioni e la conseguente necessità di risoluzione dei conflitti.

[21] Cyert e March, opera citata, cap.3 par.1

1.2.1 Teoria comportamentistica d'impresa e bene comune

Se quindi nel management del bene comune il processo di decision making è affidato in misura massima alle comunità stesse, non possono essere trascurati meccanismi di risoluzione dei conflitti. Tali meccanismi, secondo Elinor Ostrom[22], devono rispondere a una serie di requisiti fondamentali. Il primo e più importante è la presenza di un sistema di sanzioni progressive, definito "un punto cruciale". L'aspetto più complesso è che nel management del bene comune tali sanzioni non devono essere espresse da un'autorità esterna, quanto piuttosto dai partecipanti stessi al processo decisionale. Il gioco delle sanzioni è un aspetto fondamentale ai fini della tesi, e verrà discusso approfonditamente tanto nel prossimo paragrafo quanto nel prossimo capitolo.

Secondo punto studiato da Ostrom per la risoluzione dei conflitti riguarda la facilità di accesso ai meccanismi di soluzione delle controversie, tanto a livello pratico che ermeneutico. I conflitti devono essere risolti su base locale, a basso costo e in tempi rapidi, e l'applicazione delle regole deve essere priva di ambiguità. Quest'ultima caratteristica è particolarmente delicata: è molto difficile infatti far sì che sul lungo periodo delle regole vengono rispettate senza meccanismi ermeneutici che definiscano cosa sia considerabile infrazione e cosa no. In effetti, laddove questa condizione non sia soddisfatta, tipicamente i partecipanti al governo del bene comune prima o poi cercheranno sistemi per aggirare le regole o fare in modo di ottenere il massimo vantaggio con il minimo sforzo.

Terzo aspetto: i meccanismi di risoluzione devono essere elastici. Alcune situazioni di conflittualità o di inadempienza possono essere dovute a errore, pericolo o forza maggiore. Devono quindi essere previste, e ben definite, delle circostanze costituenti eccezione dalla responsabilità. Nel caso in cui scatti il meccanismo di sanzione anche in presenza di tali circostanze, esso verrà percepito come ingiusto. Deve quindi essere implementato un sistema in grado di garantire l'adempienza alle regole di comunità in modo accettabile in ogni circostanza.

[22] Governing the Commons

Sebbene un sistema ben strutturato di risoluzione dei conflitti non necessariamente garantisca il corretto sviluppo sul medio-lungo periodo di un management del bene comune, la perpetuazione di legami di fiducia e la nascita di istituzioni adeguate alla gestione, è tuttavia improbabile che un qualsiasi sistema organizzativo possa mantenersi a lungo senza meccanismi di tal fatta. Ostrom quindi analizza quella che è una condizione assolutamente necessaria, anche se non sufficiente, affinché una "coalizione" fondata sul mantenimento del bene comune possa adeguatamente svilupparsi.

1.2.2. Il gioco delle liti. Un esempio.

Un ottimo esempio di come possa funzionare il meccanismo di risoluzione dei conflitti- in una "coalizione" è offerto dalla stessa Ostrom nel capitolo 4 dell'opera citata. Ostrom presenta tre casi di controversia circa l'approvvigionamento dell'acqua in tre bacini diversi degli Stati Uniti. Tutti e tre questi casi presentano alcuni dei problemi tipici che deve risolvere l'economia del bene comune: tutti gli attori (nella fattispecie, le amministrazioni comunali delle comunità che usufruiscono dell'acqua proveniente dai tre bacini idrici) hanno la stessa capacità giuridica; il bene è un bene comune nella sua definizione più squisitamente economica, in quanto è un bene rivale ma non escludibile; si tratta di un bene primario necessario alla sopravvivenza e all'attività economica di ciascuna comunità; esiste un tasso di appropriazione annuo massimo, inferiore o uguale alla capacità di autorinnovamento del bene, oltre il quale la risorsa comincia irrimediabilmente a consumarsi. L'aspetto senza dubbio interessante ai fini della tesi è il confronto tra due delle controversie in questione, da un lato portato avanti a seguito di un arbitrato esterno, dall'altro grazi a meccanismi interni e autoregolatesi. Il primo caso, quello del Bacino Raymond, riguardò la contesa tra una quarantina di amministrazioni locali in California, che prelevavano acqua dal suddetto bacino vasto appena 103 kmq. A partire dal 1913 i prelievi furono decisamente superiori al tasso di appropriazione, provocando una diatriba su chi avesse il compito di reintegrare la risorsa idrica. Per molto tempo la città di Pasadena, principale fruitrice

del bene, si era assunta da sola gli oneri di reintegro, recuperando le acque alluvionali dai vicini monti San Gabriel e sovrintendendo alla costruzione di titanici acquedotti in grado di convogliare l'acqua del fiume Colorado. A partire dagli anni '30 però, la città non era più disposta ad adottare iniziative individuali e a lasciare che le altre comunità facessero da *free riders* nell'approvvigionamento idrico senza assumersi oneri di gestione. Nel '37 si aprì così la controversia tra la città di Pasadena e 30 comunità vicine, sottoponendo il caso alla Divisione delle Risorse Idriche che avrebbe dovuto accertare la sussistenza o meno di un sovraconsumo. Dopo sei anni di analisi, nel 1943 fu accertato l'effettivo sovraconsumo del 34% e si sarebbe potuto dare avvio all'inchiesta giudiziaria vera e propria. Tuttavia, entrambe le parti osservarono come qualunque fosse stato il responso del giudice, eventuali ricorsi e prolungamenti della controversia sarebbero stati comunitariamente troppo costosi da affrontare. La difficoltà di stabilire quali diritti avessero la precedenza avrebbe portato inevitabilmente a un lungo, costoso e inefficiente processo che con ogni probabilità non avrebbe offerto una soluzione definitiva. Si decise così di procedere negozialmente, riducendo in quota proporzionale gli appropriamenti idrici, istituendo la figura del "magistrato delle acque" che avrebbe dovuto risolvere ogni eventuale controversia futura e stabilendo dei diritti commerciabili di sfruttamento idrico e generando quindi un mercato degli stessi. Il costo totale dell'operazione è stato stimato in circa 300.000$.[23]

Il secondo caso riguarda invece il Bacino Ovest, un bacino molto più grande (440 kmq), con molti più attori di cui nessuno dominante e molto più vicino al mare, fattore che comporta un rischio più elevato di guasto irrimediabile della riserva idrica a causa di possibili infiltrazioni saline, specie per la porzione di bacino più vicina alla linea di costa. Il tasso di appropriazione, negli anni '50, era superato di circa tre volte (11 km^3 contro 3,7 km^3) minacciando la sostenibilità dell'approvvigionamento idrico e mettendo a rischio la sopravvivenza delle comunità, soprattutto costiere, che dal bacino si rifornivano. Prendendo spunto dalla vicenda del Bacino Raymond, anche qui si cercò di trovare una via negoziale per risolvere la questione. Già a partire

[23] Elinor Ostrom, op. citata

dal 1946 venne istituita un'Associazione Idrica del Bacino Ovest tra tutti i fruenti d'acqua dell'area, con importanti compiti di negoziazione, monitoraggio e informazione tecnica e con il fine statutario di "ridurre l'estrazione totale e […] razionare l'offerta d'acqua, limitata, del Bacino Ovest tra tutti i produttori d'acqua"[24]. Nel 1945 cominciò la discussione che avrebbe dovuto definire modalità e quantità di sfruttamento delle risorse idriche. Le trattative furono lunghe e difficili[25], e si protrassero fino al 1953, stabilendo il tetto di sfruttamento massimo pari a 7,7 km^3 annui, che sebbene fosse superiore a più del doppio del tasso di autoripristino della risorsa, venne considerato un adeguato compromesso. L'accordo stipulato vide la sottoscrizione di quasi tutte le parti in causa, con l'importante eccezione della città di Hawthorne (per coincidenza la stessa che diede il nome all'esperimento analizzato nei precedenti sottopargrafi), che non solo si rifiutò di aderire, ma aumentò anche i consumi di acqua dalla sua falda, ritenendo che l'accordo avrebbe leso i suoi interessi. Si dovette quindi procedere alle vie giudiziarie ordinarie, che pronunciarono la sentenza definitiva solo nel 1961, 16 anni dopo l'inizio del contenzioso, costringendo, dietro ordinanza giudiziaria, la città di Hawthorne e tutti gli altri non firmatari dell'accordo del '53 a ridurre adeguatamente i consumi d'acqua. L'intero procedimento è stato stimato[26] sia costato poco meno di 3 milioni di dollari, 10 volte più della controversia del bacino Raymond.

Alcune osservazioni sono d'obbligo. Si può notare innanzitutto come è tanto più facile una negoziazione interna quanto minore sia il numero di parti in causa. Nel caso del bacino dei Raymond, le parti in causa erano circa una quarantina, nel caso del bacino ovest, più di 500. Nel primo caso inoltre c'è un attore relativamente molto più grande degli altri che da solo assorbe la maggior parte degli oneri di gestione e rende chiari fin da subito quali sono i rapporti proprietari da cui partire per le contrattazioni, nel secondo caso invece un attore di questo tipo manca. Infine, si può osservare che lo sfruttamento del bacino ovest era relativamente molto maggiore rispetto a quello del bacino Raymond, e ridurre il consumo d'acqua entro limiti

[24] Comitato Ways and Means, 1945, pagina 16
[25] per approfondire, vedi: Elinor Ostrom, Governing the Commons, capitolo 4
[26] Blomquist, 1987, pagina 39

accettabili avrebbe determinato una rinuncia troppo sostanziosa per poterla accettare volontariamente. Tuttavia, è evidente come, qualora sussistano condizioni adeguate allo sviluppo di accordi bastati sul rispetto del bene comune, essi risultino mutualmente vantaggiosi. Degna di nota è l'istituzione del magistrato delle acque, che rappresenta un perfetto esempio di come le istituzioni si evolvano dal basso nel momento in cui sia lasciata discrezionalità ai membri di una comunità.

2. Environmental management accounting

L'EMA è un sistema di management che aiuta le imprese a ottenere le informazioni necessarie per raggiungere i propri obiettivi ambientali attraverso processi costanti di identificazione degli impatti ambientali, soluzioni tattiche per un corretto utilizzo delle risorse e, progettazione di strumenti di controllo, revisione e analisi della performance ambientale.[27]Questo sistema è molto utile alle imprese che vogliano adottare certificazioni "green", o verificare il corretto adeguamento ai sistemi di gestione ambientali sanciti dalla certificazione– ISO14000, o per avere buone performance sia ambientali che finanziarie. L'EMA è particolarmente interessante, perché affronta il tema dell'internalizzazione dell'esternalità nell'attività d'impresa.[28] Uno degli elementi su cui si fonda di "*environmental induced financial impacts"* vale a dire l'analisi dell'incremento o il decremento della performance finanziaria derivanti dalle modifiche dell'ambiente circostante. In altre parole, gli impatti sui costi, ricavi, attività e passività che le politiche di gestione dell'ambiente hanno sull'impresa, vale a dire tutte gli impatti che le esternalità di natura ambientale hanno sulla performance economica. Questo concetto si può dire che costituisca il nucleo dell'EMA, e la sua misurazione il suo principale scopo[29]. È proprio grazie

[27] Definizione proposta da CGMA
[28] M. Hajek, K. Pulkrab "Forestry externalities in the environmental management accounting system"
[29] ivi

all'enrinonmental induced finacial impact che chi compila l'EMA acquisisce le informazioni necessarie a definire il sistema economico e le strategie per trovare soluzioni efficienti sia dal punto di vista economico che ambientale. Naturalmente, le informazioni sull'esternalità sono tanto più precise quanto più sono le aziende in un ambiente che decidono di adottare l'EMA. Il motivo è evidente: se una singola impresa indagherà sugli impatti che l'ambiente ha sulla sua performance d'impresa, fornirà automaticamente informazioni sulle esternalità prodotte dalle altre organizzazioni che operano nell'ambiente ad essa circostante, creando quindi un circolo virtuoso di scambio di informazioni.

In un certo senso, siccome il bilancio del bene comune misura l'effetto che l'attività di impresa ha sul bene comune ad essa circostante[30], può dirsi diametralmente opposto al concetto di *environmental induced financial impacts*. Tuttavia, è legato ad esso nell'analisi che si fa della componente di esternalità nella gestione d'impresa, importante tanto per il primo quanto per il secondo. Mentre però l'EMA internalizza l'esternalità da una prospettiva finanziaria, il bilancio del bene comune osserva, come vedremo nel terzo capitolo, una classificazione basata su punti negativi da attribuire nel caso in cui l'attività imprenditoriale pregiudichi il benessere collettivo.

2.1 Internalizzazione dell'esternalità

Il tema dell'esternalità è stato a lungo dibattuto nel campo delle scienze economiche. Da un punto di vista microeconomico, l'esternalità è sempre stata vista come uno dei più problematici ostacoli da superare per il raggiungimento dell'ottimo paretiano grazie a liberi scambi sul mercato[31]. Il concetto di esternalità è stato prevalentemente legato alla gestione dell'impatto negativo sull'ambiente del processo produttivo e ai suoi effetti sull'attività del tessuto socio/economico circostante. Bisogna osservare che la produzione delle esternalità non è un effetto desiderato dall'impresa che la produce, ma rappresenta quell'insieme di emissioni dell'attività produttiva ad essa accessorie. Le

[30] Matrice del bilancio del bene comune 5.0
[31] Mas, Colel, Microecnomic theory

emissioni sono gestite in molto diverso da azienda a azienda[32] che possono adottare schemi più passivi, nei quali ci si limita ad accettare con rassegnazione (nei casi migliori…) le leggi e le normative in materia di rifiuto, fino a casi più proattivi in cui non solo l'impresa pone in essere schemi coerenti con l'economia circolare, adottando prospettive legate al Ciclo di Vita del prodotto[33], ma cerca anche di esercitare la propria influenza al fine che anche altre imprese, collaboratrici o competitor, adottino schemi simili[34].

Tradizionalmente[35], le modalità attraverso cui viene internalizzata un'esternalità sono due Il primo include delle forme di compensazione, sul modello delle "licenze di inquinamento", attraverso le quali l'impresa "compra" la possibilità di inquinare entro una certa misura. Il secondo gruppo, sul modello della "tassa di Pigou", prevede forme di tassazione e di sussidi che cercano di censurare o incentivare le esternalità negative e positive[36].

In un processo di gestione del bene comune, l'approccio può dirsi più vicino a questa seconda forma. Nel suo libro "Economia del bene comune", Felber considera una serie di possibili benefici, monetari e non, che lo Stato può applicare nei confronti di coloro i quali manifestino l'intenzione di adottare il bilancio del bene comune e convertire il proprio sistema di gestione orientato al profitto vero uno orientato al bene comune.[37] Secondo Felber, lo Stato avrebbe gli strumenti per fare in modo che i vantaggi di adottare una gestione orientata al bene comun sarebbero tanti e tali che chiunque non si adegui verrebbe esposto al rischio di fallire.[38] Alcuni degli strumenti proposti da Felber riguardano la riduzione dell'IVA fino al 100%, mutui più convenienti dalle banche, attribuzione di punteggi migliori nelle gare di appalto

[32] Paola Masotti, materiale fornito nel corso "Sistemi di gestione e classificazione per la qualità e l'ambiente" presso l'Università di Trento, Lezione 10, a.a. 2016-2017, 28 marzo 2017

[33] vedi capitolo 3

[34] Paola Masotti, ivi

[35] Hal R. Varian, *Microeconomia* (ed italiana a cura di Alferdo Medio), Cafoscaina 2007

[36] Ivi

[37] Chrisitian Felber, op. cit., capitolo 2

[38] Ivi, capitolo 9

pubbliche, collaborazione gratuita con università e istituiti di ricerca, oltre naturalmente ai sussidi diretti.
In altre parole, organizzando il bilancio del bene comune in modo che sia orientato verso la creazione di esternalità positive, come si vedrà nel corso del terzo capitolo, Felber si propone di fare in modo che chiunque decida di applicare questi strumenti sia aiutato da parte dello Stato con forme di sussidi finanziari e non.

3. Network approach

Il management del bene comune è, per definizione stessa di bene comune, intrinsecamente legato con l'idea di comunità. Nel primo capitolo abbiamo visto come Ugo Mattei identifichi l'economia del bene comune come un recupero delle strategie relazionali del passato, vedendo come un incremento del capitale sociale possa essere la base fondante per lo sviluppo di un novo paradigma di benessere, non più fondato sulla crescita bensì sulla felicità relazionale.
Nelle discipline manageriali diversi approcci affrontano questi temi, tra i quali l'Interaction Apporach[39] o il Network Approach[40] e la Social Network Analysis[41]. AI fini della tesi, l'approccio più interessante è probabilmente il Network Approach. A differenza dell'interaction approach, di carattere prevalentemente neo-istituzionalista, i sistemi di conflitto e collaborazione non vengono considerati come appratenti a condizioni esterne all'impresa, né tantomeno a relazioni interne all'impresa. Il network approach pone l'accento sulle dinamiche relazionali dell'azienda, analizzate sulla base delle loro caratteristiche.~~,~~ Il network approach a differenza della social network analisys che pone il focus sulla quantità e sulla frequenza delle singole relazioni aziendali, considera piuttosto le sue caratteristiche intrinseche~~.~~

[39] Ford, 1990
[40] Håkansson e Shenota, 1989
[41] Buffa, Struttura e dinamiche di relazione tra PMI

Il network approach prende in considerazione i legami che si sviluppano tra attori, risorse e attività (*A-R-A model*) all'interno di un ~~grande~~ ambiente di lavoro chiamato *network*, in cui ogni attore occupa una posizione sia nei confronti del network stesso (macroposizione), sia nei confronti di ciascuna delle controparti con cui intrattiene relazioni (microposizione). La natura di tali legami può essere multiforme, di modo che ciascun attore svolge pirandellianamente un ruolo diverso per ogni rapporto, ma sostanzialmente possono raggrupparsi in legami forti e legami deboli, dove i primi sono quelli che risultano indispensabili all'impresa in quanto apportatori diretti delle risorse necessarie. mentre i secondi, sebbene più superficiali, sono altrettanto rilevanti in quanto manifestano i possibili sviluppi dell'impresa e la sua capacità di accesso alle informazioni.[42]

Le relazioni che si creano sono paradigma di un'interdipendenza tanto più stretta quanto più profonda e fitta è la rete in cui le imprese si trovano ad operare. Nel management del bene comune questa interdipendenza è fondamentale. Come abbiamo visto nel capitolo uno, la struttura dell'economia del bene comune è basata su relazioni reciproche fondate su fiducia e mutuo soccorso. Allo stesso modo, il tessuto economico analizzato dal network approach è un tessuto fondato sulla relazionalità, dove tante piccole e medie imprese interagiscono tra di loro scambiando e condividendo informazioni, risorse, codici e linguaggi[43].

Il management del bene comune si propone di proteggere questa struttura[44] premiando un atteggiamento coopearitvo e copetitivo tra i concorrenti. Di questo aspetto si parlerà però più diffusamente nel corso del capitolo tre.

4. Corporate social responsibility

[42] ivi

[43] ivi, pag 8

[44] vedi ad esempio indicatore D2 della matrice del bene comune 5.0, descritto nel capitolo 3, par 2.2.4

La responsabilità sociale di impresa è un concetto che riguarda "la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società"[45], e analizza quale possa essere il modo più efficace, efficiente e sostenibile per relazionarsi allo stesso, basandosi su principi di trasparenza, sviluppo etico e rispetto per la comunità e l'ambiente. In altre parole viene estesa la naturale diligenza adottata nella gestione dell'impresa al complesso socioambientale in cui essa stessa si trova ad operare. Per usare le parole di Sacconi quello che viene proposto è un "modello di governance allargata dell'impresa, in base al quale chi la governa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza dei modelli fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli stakeholder."[46]

Punto centrale della teoria è il carattere di volontarietà[47]: gli attori scelgono del tutto autonomamente di operare all'interno di limiti, auto-stabiliti o riconosciuti da enti esterni, di carattere etico, sociale e/o ambientale. Interessante notare è proprio come la volontarietà della disciplina si ponga in decisa contraddizione con la dottrina economica tradizionale, che vorrebbe le imprese concentrate esclusivamente sulla massimizzazione del profitto, lasciando lo sviluppo e la cura del bene comune alle istituzioni pubbliche. In realtà possiamo osservare come essa derivi da una necessità di superamento del modello classico[48], legata in particolare a quelle esigenze di maggiore responsabilità che sempre accompagnano uno sviluppo della discrezionalità del potere di impresa[49].

La definizione proposta da Sacconi evidenzia con molta chiarezza quali sono i problemi derivanti dal deficit di legittimazione a cui va in contro l'impresa che non si presti all'adozione di un profilo di responsabilità sociale. Più discrezionalità, senza un adeguato aumento della legittimazione, può condurre a fenomeni di abuso di autorità così spesso incontrati nella vita politica dell'impresa.

---

[45] dalla definizione presente nel libro verde dell'Unione Europea, comunicazione del 25 ottobre 2011 n. 681

[46] Lorenzo Sacconi *Guida critica alla responsabilità e al governo d'impresa,* Bancaria ed. 2005, introduzione

[47] Va osservato che tale carattere di volontarietà viene criticato da Felber (2012) come uno dei limiti della CSR

[48] vedi introduzione al Capitolo 1

[49] L.Sacconi introduzione paragrafo 3.4

4.1 Condizioni sotto le quali si sviluppa il la CSR

John Campbell nel 2009 evidenzia molto chiaramente quali sono le condizioni economiche e istituzionali sotto le quali è più facile, che un'impresa operi secondo gli schemi previsti della corporate social responsibility, e che tipo di impresa è più probabile che scelga tale modello di governance[50]. Per quanto riguarda le condizioni economiche, secondo Campbell un'impresa ha tante più possibilità di comportarsi in modo socialmente responsabile tanto più si trovi in una condizione economica sana e solida e in una condizione concorrenziale né eccessivamente spietata né eccessivamente favorevole al punto da favorire la creazione di cartelli. Campbell evidenzia come condizioni economiche difficili per l'azienda possano essere viste come un disincentivo ad adottare comportamenti responsabili visti come costi dall'impresa. Questo perché, com'è immediatamente intuibile, imprese che manifestano una performance finanziaria non buona sono costrette ad adottare misure di riduzione massima dei costi per evitare che ne derivi un pregiudizio per gli shareholder, nella logica sempiterna della massimizzazione del profitto.

La seconda condizione che rileva Campbell riguarda il grado di concorrenza ideale in cui un'impresa sia effettivamente incentivata ad adottare criteri di responsabilità sociale. Secondo Campbell, una situazione di concorrenza perfetta tende ad essere un ostacolo all'adozione di siffatti comportamenti, in quanto l'impresa troverà svantaggioso aumentare la propria spesa (e quindi, i propri costi marginali) in politiche di responsabilità sociale. All'estremo opposto, una condizione di monopolio puro evidenzia come l'impresa monopolista non si trova in alcun modo nella posizione in cui possa prendere in considerazione politiche volte all'aumento del benessere sociale, trovandosi la stessa in una condizione in cui la perdita di benessere sociale dovuta dalla propria attività viene incamerata quasi completamente

[50] John L. Campbell "*Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility*"in The Academy of Management Review, Vol. 32, No. 3 (Jul., 2007), pp. 946-96

nel profitto d'impresa, rendendo quindi l'idea di investire tempo e denaro in temi di responsabilità sociale del tutto inattraente.

L'aspetto forse più interessante ai fini della tesi del pensiero di Campbell riguarda però gli aspetti istituzionali necessari affinché un'impresa sia maggiormente propensa a perseguire siffatte misure di governance. Possiamo notare come secondo Campbell le misure necessarie affinché ciò avvenga sono di tre diversi tipi. Innanzitutto, come è intuitivo, viene osservato come la probabilità che le imprese agiscano in modo socialmente responsabile è tanto maggiore quanto più forti ed efficienti siano le regolamentazioni statali in tal senso. Si osserva infatti come negli Stati ad economia più fortemente capitalista e neoliberista come gli Stati Uniti si risconti una minore probabilità che un'impresa possa adottare una governance responsabile. Va osservato che un ruolo fondamentale viene svolto dalle modalità del processo legislativo connesso a tali leggi. Tanto più i vari attori sono coinvolti in esso, tanto più le leggi risulteranno efficacemente recepite. In Svezia ad esempio i piani relativi all'adozione di politiche ambientali, nei quali si sono ridefiniti i nuovi parametri minimi nel campo produttivo, sono stati adottati e definiti in concerto con tutti gli attori sociali coinvolti direttamente nella decisione. È stato dimostrato che, grazie a una tale presa di coscienza, la regolamentazione svedese è stata in seguito rispettata molto più che in altri Stati, anche meno restrittivi.

Il secondo aspetto evidenziato da Campbell riguarda il sostrato economico in cui si trovano a operare l'imprese. Com'è facilmente intuibile, tanto più il sistema economico propone attivamente e proattivamente politiche di responsabilità sociale, tanto più è facile che l'impesa decida per operazioni di governance in tale senso. Non solo. È stato anche osservato come un tipo di struttura sociale conduce a comportamenti cooperativi e competitivi virtuosi, in cui le imprese tra loro collaborano affinché ciascuno faccia la sua parte nella costruzione di politiche di responsabilità sociale. In particolare, si può notare come l'esistenza di un tale sistema contribuisca significativamente a processi di auto-regolazione e autocontrollo all'interno della struttura gerarchica dell'impresa. Tale autoregolamentazione, purché adeguatamente integrata da sufficiente supporto da parte dello Stato (Karkkainen, Fung, Sabel, 2000), è fondamentale al fine di uno sviluppo corretto

della CSR. Resta tuttavia dirimente il legame con lo Stato. È stato notato infatti come laddove sia mancata un'adeguata regolamentazione statale alla parallela struttura di autocontrollo interna, come negli Stati Uniti (Chandler 1977; Lindberg&Campbell 1991) dove i tribunali hanno perseguito con scarsa efficacia fenomeni di free riding o di concorrenza sleale, l'effetto benefico provocato da una struttura economica altamente attenta a tematiche di responsabilità sociale è venuto meno.

Terzo punto sollevato da Campbell circa i fenomeni istituzionali considerati positivi per lo sviluppo della responsabilità d'impresa riguarda la presenza e il potere che agenti esterni, indipendenti dallo Stato o dalle imprese, come la stampa, le organizzazioni non governative, le associazioni di consumatori e così via hanno nel sistema socioeconomico in cui l'impresa si trova a operare. Tali agenti possono avere un'influenza anche molto significativa per quanto riguarda l'adozione di determinate politiche di governance d'impresa. Un esempio classico è quello offerto da Martin nel 2003, che evidenzia come dei gruppi di consumatori scandinavi abbiano effettuato una vera e propria attività di lobbying al fine di far produrre alle imprese prodotti cartacei più economicamente sostenibili.

Alla luce di quanto definito da Campbell, possiamo osservare due cose. La prima è che un'impresa non adotta politiche di responsabilità sociale basandosi solo su stimoli interni; in altre parole, non agirà mai responsabilmente in modo fine a se stesso. Nel momento in cui si cerca di sviluppare un management del bene comune, di questo principio si deve tener conto. Considerandolo infatti come un sottoinsieme della responsabilità sociale d'impresa (da definizione), non c'è motivo di credere che per esso valgano considerazioni differenti. L'adozione di un sistema di supervisione e di stimoli esterni è dunque fondamentale, nonostante ciò che sembrano proporre alcune delle visioni più ottimistiche e forse ideologiche dell'economia del bene comune[51]. Proprio in questo senso si sviluppano le considerazioni di Felber circa la necessita di uno sviluppo condiviso tra tutti gli shareholder di una politica attenta al bene comune: un sistema di controllo orizzontale tra imprese in coo-petizione, parallelo al classico controllo verticale da parte dell'amministrazione pubblica, è

[51] Michael Hardt, Antonio Negri *Comune. Oltre il privato e il pubblico.* Rizzoli, 2010

secondo Felber il punto di partenza fondamentale della nascita di un circolo virtuoso che porti allo sviluppo di un'economia non più incentrata sul profitto ma sullo sviluppo del benessere.

Inoltre, possiamo osservare che tutte le questioni sollevate da Campbell riguardano un equilibrio tra politiche opposte: una concorrenza troppo serrata strangola la possibilità che le imprese possano decidere di adottare politiche di responsabilità sociale tanto quanto una situazione di monopolio. Questo aspetto, che può sembrare del tutto controintuitivo nel momento in cui consideriamo i modelli economici classici, che prevedono una perdita di benessere sociale tanto minore quanto più alto è livello di concorrenza[52]è in realtà perfettamente razionale dal momento che la perdita di benessere derivante da fenomeni di oligopolio collaborativo viene immediatamente internalizzata grazie a fenomeni di redistribuzione sociale. Non vi è più quindi una ricerca a tutti i costi dell'efficienza, quanto piuttosto dell'efficacia, nel tentativo di raggiungere l'obiettivo del benessere collettivo.[53] Come vedremo nel corso del terzo capitolo, forme di collaborazione che in altri modelli economici avrebbero fatto sollevare il sospetto di cartelli, nell'ambito del bene comune non saranno da condannare.

5. Sintesi

Il management del bene comune non è ancora una disciplina unica, e a causa della recentissima istituzione del suo principale strumento, il bilancio del bene comune, ancora non si sono sviluppate tecniche e ricerche adatte alla sua definizione in un'unica teoria manageriale.

In questa tesi, senza pretesa di esaustività, si sono raccolte alcune delle scuole, degli approcci e degli strumenti di management che si è ritenuto potessero trovare punti di contatto con essa. Possiamo quindi schematizzare quanto segue:

[52] Hal Varian, op. cit.

[53] Vedi Introduzione

1. Dall'Human Relation Management e dalla Teoria comportamentistica d'impresa la teoria del management del bene comune prende le modalità di risoluzione dei conflitti. In particolare, lo Human Relation Management offre un buon paradigma di prevenzione dei conflitti interni all'impresa, evidenziando il potere della partecipazione delle decisioni presso tutti gli attori coinvolti e il suo ruolo benefico nella creazione di un clima aziendale disteso e positivo. La Teoria comportamentistica d'impresa, d'altro canto, evidenzia l'importanza per ogni comunità, sia essa aziendale e non, di avere al suo interno meccanismi auto-stabiliti preposti alla risoluzione dei conflitti.
2. Dall'Envrionmental management accounting si ricava l'importanza di un sistema in grado di internalizzare le esternalità. Nel management del bene comune questo è un punto molto importante, perché il successo dell'impresa deriva proprio dalla sua capacità di produrre esternalità positive. Deve essere costruito quindi un meccanismo di ricompensa, economica e non, atto a premiare l'impresa che meglio di ogni altra ci riesce.
3. Dal Network Approach si ricava l'analisi della rete economico/sociale in cui l'impresa si trova a operare. La capacità di creare relazioni positive, basate su fiducia e mutuo soccorso, è centrale per l'impresa del bene comune.
4. Infine, sul modello della teoria della Corporate Social Responsibility, il management del bene comune fonda le sue motivazioni e la sua filosofia. L'impresa del bene comune deve essere consapevole degli effetti che la sua attività ha nel contesto socio economico in cui opera, e adottare strumenti in grado di minimizzare i suoi impatti negativi e massimizzare quelli positivi. Il lavoro di Campbell[54] offre altresì un'ottima disanima delle condizioni sotto le quali si riescono a creare dinamiche attente allo sviluppo della CSR, che potrebbero essere applicabili anche al management del bene comune.

[54] Campbell (2007), op cit

Capitolo tre
Il Bilancio del bene comune

Per poter proporre un modello economico/manageriale basato sull'accrescimento del bene comune, si rende necessario un sistema di misurazione atto a valutarne e quantificarne la dimensione raggiunta o perduta attraverso l'attività di impresa. L'associazione "Economy for the Common Good"(ECG), l'associazione internazionale nata in Austria nel 2010[1] e diffusasi nell'arco di 10 anni in otto Stati[2] propone a tal fine lo strumento del "bilancio del bene comune", una matrice contabile che misura una serie di indicatori prestabiliti considerati come portatori di valori relativi allo sviluppo del bene comune. Per citare la presentazione della quinta versione della matrice, ad oggi la più recente, la funzione del bilancio del bene comune è quella di "misurare il successo economico dell'impresa in un nuovo significato. Nell'economia del bene comune il successo non è più valutato in base al profitto finanziario, bensì in base ad indicatori che misurano il contributo dell'impresa al bene della collettività."[3] Nell'ottica degli autori della matrice, il bilancio vuole ridimensionare l'importanza della massimizzazione del profitto; l'obiettivo dichiarato è quello di superare le problematiche relative a una valutazione meramente monetaria della performance economica dell'impresa, ritenendola in grado di esprimere solo un giudizio sul "valore di scambio" e non sul "valore d'uso". L'attività economica dell'impresa dovrebbe essere invece, secondo l'associazione, maggiormente incentrata ad aspetti di soddisfacimento dei bisogni e creazione di valore. L'obiettivo ultimo dell'impresa è quello di fare in modo che, per usare le parole di Christian Felber, "l'attuale bilancio principale, quello economico, diventi il bilancio secondario e intermedio, che mostra solo come l'azienda copre i suoi costi,

[1] Sito ufficiale: https://www.ecogood.org/en/our-work/
[2] Germania, Svizzera, Italia, Spagna, Paesi Bassi, Svezia e Cile
[3] Matrice del bilancio del bene comune, introduzione alla versione 5.0

gli investimenti e le previsioni, ma non più il 'successo' imprenditoriale."[4] Il bilancio del bene comune intende quindi fornire indicatori in grado non solo di misurare l'utilità e il benessere generato dall'impresa grazie alla sua attività economica, ma anche le modalità attraverso le quali porta avanti la sua attività. Il valore dell'impresa secondo il bilancio sta nel rispetto che essa ha di un sistema valoriale generale che prescinde dalla capacità finanziaria: a un comportamento proattivo nel perseguimento di obiettivi e valori positivi sarà attribuito un punteggio alto, nel caso di comportamenti passivi o addirittura nocivi il punteggio verrà invece abbassato o reso negativo. Si tratta naturalmente di valori qualitativi e non quantitativi, la cui definizione va fatta precedere da un giudizio sul merito dei valori da considerare validi o no. Questo carattere di arbitrarietà è inevitabile, ed è la ragione per la quale nell'arco di dieci anni ben cinque matrici si sono succedute, proponendo di volta in volta approcci differenti alla luce delle esperienze maturate.
In questo capitolo si analizzerà innanzitutto l'evoluzione e lo sviluppo della matrice del bilancio del bene comune, evidenziando lo stato dell'arte e quali sono stati gli aggiornamenti dal 2010 ad oggi. In secondo luogo, verranno sviscerati i quattro sistemi valoriali che il bilancio si propone di incrementare e portare avanti, proponendo strumenti di management adatti ad incrementarli e a migliorarli. Verranno poi analizzate le modalità di applicazione del bilancio del bene comune, e i suoi meccanismi di controllo e di audit.

1. Il bilancio del bene comune, storia e stato dell'arte.

La prima versione del bilancio del bene comune venne concepita nel corso del 2008 e portata a termine nell'agosto del 2010[5]. La matrice era stata presentata in collaborazione con una dozzina realtà imprenditoriali facenti capo ad ATTAC[6], un'organizzazione internazionale impegnata nel perseguimento dei principi

[4] Christan Felber, "L'economia del bene comune", Cap 2, pag. 22
[5] C.Felber, *op. cit.*
[6] Corso per consulenti e tecnici del bilancio del bene comune tenuto da Bernhard Oberrauch presso l'Università di Padova il 12.5.2018

dell'*alter-globablization,* il movimento sociale di globalizzazione alternativa che vuole sviluppare soluzioni sociali, ecologiche e democratiche per affrontare tematiche globali, in contrasto con l'approccio neoliberista[7]. Il successo della presentazione fu buono, e già venti imprese, in aggiunta a quelle fondatrici, si proposero di partecipare ai forum di discussione per il miglioramento e la ridefinizione dei parametri che si sarebbero organizzati nei mesi successivi, riservandosi il diritto di adottare il bilancio una volta che fosse stato adeguatamente modificato. Nella prima versione, il concetto del bilancio si sviluppava già secondo la stessa struttura del modello attuale: una tabella nella quale erano in inseriti in ascissa i "valori di base" considerati come gli obiettivi imprescindibili dell'impresa che voglia adottare il bilancio del bene comune, mentre in ordinata i portatori di interesse che hanno un'influenza attiva o passiva su tali valori. Sono stati quindi definiti 50 indicatori da incasellare nelle intersezioni, rappresentando ciascuno un diverso approccio che ogni portatore d'interesse sviluppa nei confronti dei valori in ascissa. Tale modello, seppure con nutrite differenze, verrà mantenuto in tutti gli approcci successivi.

Nel gennaio 2011, grazie alla spinta mediatica del simposio "Unternehmen neu denken (Ripensare le aziende)" sponsorizzato da Attac Austria e tenutosi a Vienna il 6 ottobre 2010, viene proposta la seconda versione del bilancio. Nel frattempo il numero di imprese interessato al progetto è già salito a 150, 70 delle quali adottano la versione 2.0 del bilancio già a partire dal 18 maggio 2011. Emerge una prima criticità: l'eccessivo numero di indicatori da tener presenti, che convince le imprese pioniere a ridurre il numero di criteri di valutazione da 50 a 18, dando vita il 30 giugno dello stesso anno alla versione 3.0 del bilancio[8]. Con la terza versione, ufficializzata nel 2011 il bilancio venne ufficialmente adottato per la prima volta[9] da circa 60 aziende, restando tuttavia aperto a future modifiche e aggiornamenti.

Il 2 giugno 2012 Christian Felber tiene una conferenza presso il Festival dell'Economia di Trento in cui introduce l'edizione italiana del suo libro

[7] Sito ufficiale attac: https://www.attac.org/en/overview
[8] Bernhard Oberrauch, nel corso citato
[9] Cristian Felber, op. cit.

“L’economia del bene comune; un modello economico che ha futuro”. La presentazione riscuote un certo interesse[10], e cominciano le procedure per la costituzione di una federazione EBC (economia del bene comune) in Italia. La federazione viene istituita ufficialmente il 14 gennaio 2013 e, a partire dalla quarta versione, il bilancio viene per la prima volta implementato da imprese italiane.[11]
La versione 5.0, quella attuale, rispecchia lo stesso schema della quarta versione, con un’importante differenza nella struttura degli indicatori: la griglia della matrice adesso associa ogni stakeholder dell’impresa a un macrotema, cioè a un insieme di valori a cui l’impresa deve fare riferimento nei suoi comportamenti verso ciascuno stakeholder. Saranno da adesso in poi presenti 4 macrotemi di riferimento e cinque stakeholder. Nasce quindi una corrispondenza diretta tra stakeholder, macrotemi e indicatori, che passano da 16 a 20.

[10] Quotidiano “L’Adige”, domenica 3 giugno 2012, articolo a firma “F.Ter.”
[11] Intervista con Graziano Tolve, membro del comitato locale EBC Trentino

MATRICE DEL BENE COMUNE 5.0

Temi ed aspetti nella Matrice 5.0

L'ECONOMIA DEL BENE COMUNE
Un modello economico che ha futuro

Valore / Portatore d'interesse	Dignità umana	Solidarietà & giustizia	Sostenibilità ecologica	Trasparenza & condivisione delle decisioni
A) Fornitori	**A1 La dignità umana lungo la filiera** A1.1 Condizioni di lavoro e conseguenze sociali nella filiera A1.2 (N) Violazione della dignità umana nella filiera	**A2 Solidarietà e giustizia nella filiera** A2.1 Relazioni commerciali eque nei confronti dei fornitori diretti A2.2 Influssi positivi sulla solidarietà e la giustizia lungo l'intera filiera A2.3 (N) Sfruttamento del potere di mercato nei confronti dei fornitori	**A3 Sostenibilità ecologica nella filiera** A3.1 Conseguenze ambientali lungo la filiera A3.2 (N) Conseguenze ambientali sproporzionatamente elevate lungo la filiera	**A4 Trasparenza e condivisione delle decisioni lungo la filiera** A4.1 Trasparenza e diritti di condivisione delle decisioni per i fornitori A4.2 Influssi positivi sulla trasparenza e la condivisione delle decisioni lungo l'intera filiera
B) Proprietari & partner finanziari	**B1 Atteggiamento etico nell'impiego del denaro** B1.1 Autonomia finanziaria grazie all'autofinanziamento B1.2 Finanziamento da altri orientato al bene comune B1.3 L'approccio etico di finanziatori esterni	**B2 Atteggiamento sociale nell'impiego del denaro** B2.1 Impiego dei fondi solidale e orientato al bene comune B2.2 (N) Distribuzione iniqua di fondi	**B3 Investimenti socio-ecologici e impiego del denaro** B3.1 Qualità ecologica degli investimenti B3.2 Investimento orientato al bene comune B3.3 (N) Dipendenza da risorse a rischio in termini ecologici	**B4 Condivisione della proprietà e delle decisioni** B4.1 Struttura di proprietà orientata al bene comune B4.2 (N) Scalata ostile
C) Collaboratori	**C1 La dignità umana sul posto di lavoro** C1.1 Cultura aziendale orientata ai collaboratori C1.2 Promozione della salute e protezione sul posto di lavoro C1.3 Pari opportunità e diversità C1.4 (N) Condizioni di lavoro disumane	**C2 Welfare aziendale, retribuzione e organizzazione del lavoro** C2.1 Strutturazione del guadagno C2.2 Organizzazione dell'orario di lavoro C2.3 Organizzazione del rapporto di lavoro e Work-Life-Balance C2.4 (N) Strutturazione ingiusta dei contratti di lavoro	**C3 Promozione del comportamento ecologico dei collaboratori** C3.1 L'alimentazione durante l'orario di lavoro C3.2 Mobilità sul posto di lavoro C3.3 Cultura organizzativa, sensibilizzazione all'organizzazione ecologica dei processi C3.4 (N) Guida allo spreco / Tolleranza di comportamenti non ecologici	**C4 Condivisione delle decisioni e trasparenza in azienda** C4.1 Trasparenza in azienda C4.2 Legittimazione dei dirigenti C4.3 Condivisione delle decisioni da parte dei collaboratori C4.4 (N) Impedimento del consiglio aziendale
D) Clienti & concorrenti	**D1 Relazioni etiche con la clientela** D1.1 Comunicazione dignitosa con i clienti D1.2 Assenza di barriere D1.3 (N): Misure pubblicitarie non etiche	**D2 Cooperazione e solidarietà con i concorrenti** D2.1 Cooperazione con i concorrenti D2.2 La solidarietà con i concorrenti D2.3 (N): Abuso del potere di mercato nei confronti dei concorrenti	**D3 Impatto ecologico dell'utilizzo e dello smaltimento di prodotti e servizi** D3.1 Rapporto ecologico costi/ benefici di prodotti e servizi (efficienza e consistenza) D3.2 Utilizzo moderato di prodotti e servizi (sufficienza) D3.3(N): Accettazione consapevole di conseguenze ecologiche spropositate	**D4: Partecipazione dei clienti e trasparenza dei prodotti** D4.1 Partecipazione dei clienti, sviluppo comune dei prodotti e ricerca di mercato D4.2 Trasparenza dei prodotti D4.3 (N): Mancata indicazione di sostanze pericolose
E) Contesto sociale	**E1 Senso e impatto dei prodotti e servizi sulla società** E1.1 Prodotti e servizi coprono il fabbisogno di base e sono utili a una buona vita E1.2 Impatto dei prodotti e servizi sulla società E1.2 (N) Prodotti e servizi disumani	**E2 Contributo per la collettività** E2.1 Imposte e oneri sociali E2.2 Contributi volontari per rafforzare la collettività E2.3 (N) Evasione fiscale illecita E2.4 (N) Mancata prevenzione della corruzione	**E3 Riduzione dell'impatto ecologico** E3.1 Conseguenze assolute / Management & strategia E3.2 Conseguenze relative E3.3 (N) Violazioni dei requisiti ambientali e impatto inadeguato sull'ambiente	**E4 Trasparenza e condivisione sociale delle decisioni** E4.1 Trasparenza E4.2 Condivisione sociale delle decisioni E4.3 (N) Promozione di poca trasparenza e informazioni consapevolmente errate

Descrizioni dettagliate degli indicatori si trovano nel "Manuale del bilancio del bene comune" presente sul sito www.economia-del-bene-comune.it Si prega di far pervenire feedback ai responsabili dei singoli temi (i dati di contatto sono disponibili sul sito).

Figura 1-Matrice del Bilancio del bene comune 5.0

2. Indicatori del bene comune

Come abbiamo visto, l'attuale versione del bilancio del bene comune prevede quattro sistemi valoriali a cui far riferimento nella definizione dei criteri del bilancio, uno in meno delle versioni precedenti, a causa dell'accorpamento del valore dell'equità sociale nel più vasto gruppo di riferimento di sostenibilità e giustizia. A ciascun sistema di valori fa riferimento un diverso gruppo di stakeholder, e ognuno dei venti indicatori generati dalle intersezioni della matrice analizza in che modo ciascuno stakeholder in ordinata si rapporta al macrotema in ascissa. A seconda della politica dell'azienda nei confronti di ciascun indicatore, verrà in primo luogo attribuito un livello di valutazione determinato dalla scala di proattività delle politiche aziendali[12].

[12] Matrice del bilancio del bene comune 5.0, pag. 8

I livelli sono, in ordine decrescente: Esemplare, Esperto, Avanzato, Primi Passi e Base. I livelli più alti manifestano una tendenza a impegnarsi proattivamente nel campo in questione, pubblicizzando le buone pratiche e facendo pressioni per integrare e migliorare la normativa vigente; i più bassi invece manifestano una tendenza alla passività, cioè a limitarsi alle pratiche minime sancite dalla legge e dai regolamenti regionali e comunali.

In secondo luogo, è stato istituito anche, su richiesta delle imprese pioniere, un sistema di punteggi che può andare da un minimo di –200 punti per quasi tutti gli indicatori[13] a un massimo di 50 punti positivi per ognuno di essi, facendo sì che il punteggio totale possa andare da un minimo di -3400[14] punti a un massimo di 1000. È concessa tuttavia ampia libertà all'impresa di scegliere quali indicatori adottare e con quale intensità, fermo restando che il punteggio positivo massimo raggiungibile è in ogni caso pari a 1000. Se un'impresa rinuncia a essere monitorata su un indicatore, o vuole che il peso di un determinato indicatore sia inferiore, i punti massimi da raggiungere negli altri saranno aumentati, fino a ritornare al punteggio massimo di 1000. Il sistema di attribuzione dei punteggi prevede la risposta a una serie di domande per ogni indicatore, a ciascuna delle quali l'auditor attribuisce un punteggio a seconda del tipo di approccio che a suo giudizio viene adottato, negativo se secondo lui nocivo al bene comune, neutro se passivo o ininfluente, positivo se attivo o proattivo. Nei prossimi paragrafi si analizzerà in che modo, in accordo con i principi di management del bene comune, le imprese possono relazionarsi nei confronti di ciascuno dei venti diversi indicatori. A differenza della matrice del bilancio del bene comune, dove si raggruppano gli indicatori per stakeholder a cui fanno riferimento, qui si è preferito raggrupparli per macrotemi, per avere quadri di insieme più efficienti.

---

[13] Gli unici due indicatori che non prevedono punteggio negativo sono A4 (Trasparenza e condivisione delle decisioni lungo la filiera) e B1 (Atteggiamento etico nei confronti del denaro). Gli indicatori C3 (Promozione del comportamento ecologico dei dipendenti) e D3 (Impatto ecologico dell'utilizzo e dello smaltimento di beni e servizi) prevedono un massimo di 100 punti negativi.

[14] La matrice del bilancio erroneamente ne definisce -3600, ma il risultato non è coerente con la somma dei punteggi possibili per i singoli indicatori

2.1 Dignità umana

Il tema della dignità umana riveste particolare importanza al giorno d'oggi. Le nuove dinamiche economiche e tecnologiche stanno creando una relazione economico/politica di segno diametralmente opposto a quello del secolo XIX e l'inizio del XX, quando le masse operaie e del ceto medio possedevano un'immensa rilevanza economica ma scarsissimo peso politico. A causa della rivoluzione tecnologica e della crisi del 2008 che ha colpito con particolare ferocia il ceto medio, sta infatti diventando sempre più vero il contrario, essendo sì riuscite le masse a conquistare un notevole peso e potere politico, ma diventando le stesse sempre meno rilevanti dal punto di vista economico e sempre più spesso in concorrenza diretta con lo sviluppo di nuove tecnologie.[15]

Se ciò ha portato in ambito politico alla nascita dei movimenti populisti[16], sul fronte manageriale ha concesso alle aziende, in particolare alle grandi multinazionali, ampio potere contrattuale per poter abbassare gli standard di tutele dei propri lavoratori, costretti ad accettare condizioni sempre più degradanti per non rischiare di perdere il posto di lavoro[17]. D'altro canto, sono molti invece i casi che, in controtendenza rispetto ad essi, propongono nel proprio ambiente lavorativo tutele decisamente avanzate,[18] così come diversi (Agassi 1986, Ulrich 2008, Wood&Karau 2009, Melè 2009) sono gli studiosi di management che si sono occupati della dignità umana nel campo della *business ethics*, al fine di introdurre tale fondamentale concetto nella vita d'impresa.

Nell'ottica del bilancio del bene comune, il concetto di dignità umana implica che "l'individuo si situa sempre al di sopra di qualsivoglia cosa e valore patrimoniale." [19] L'uomo è centrale, e la salvaguardia della sua dignità è una priorità assoluta per

---

[15] Yuval N. Harari, "21-21" ("21 מחשבות על המאה ה lezioni per il XXI secolo", trad. di Marco Piani), Bompiani, 2018

[16] *Ivi*

[17] Vd. servizio di Fabio Butera su Repubblica del 1 maggio 2018 sulle condizioni di lavoro dei cd. riders.

[18] Vd. il caso di Zappos già descritto nel capitolo II.

[19] Matrice del bilancio del bene comune 5.0, Introduzione, pag. 12

l'impresa che voglia adottare il bilancio del bene comune. Laddove esista un conflitto di interessi tra il perseguimento del profitto e il rispetto della dignità umana, quest'ultimo deve sempre prevalere. Cinque indicatori sono stati proposti per valutare il livello di rispetto della dignità umana nei confronti di cinque diversi stakeholder.

2.1.1 La dignità umana lungo la filiera. (A1)

Le leggi di mercato spesso incentivano le imprese a relazionarsi con produttori che operano in situazione al margine del rispetto della vita e della dignità umana. Il profitto viene massimizzato tagliando i costi e in situazioni di mercato globale è facile per le imprese rivolgersi a fornitori economici che risparmiano spesso sulla salvaguardia dei propri lavoratori.[20] I nuovi mezzi tecnologici consentono un perseguimento del controllo su tali temi anche al di fuori dell'attività di impresa *strictu sensu*, permettendo di porre in essere meccanismi di verifica del rispetto dei principi di base della dignità umana anche da parte dei fornitori.[21] L'approccio dell'impresa orientata al bene comune dev'essere quello di sentirsi corresponsabile delle condizioni lavorative di tutti gli individui che partecipano al suo processo produttivo, ivi compresi i suoi fornitori diretti e indiretti. L'ottica da seguire è quella della *grassroots integration approach*, vale a dire prevedere che tutti coloro che partecipano alla creazione del valore dell'impresa a monte della stessa siano inclusi nella distribuzione dei benefici[22]. Naturalmente, siccome come detto più volte nel corso della tesi i benefici connessi all'attività dell'impresa del bene comune non sono di natura esclusivamente finanziaria ma anche legata alla crescita del benessere

---

[20] A. M. Davila Gomez, D. Crowther: *Human Dignity and Managerial Responsibility. Diversity, Rights, and Sustainabilit*y pag 182 Gower, 2012

[21] A. M. Davila Gomez, D. Crowther: *Human Dignity and Managerial Responsibility. Diversity, Rights, and Sustainabilit*y pag 182 Gower, 2012

[22] Rüdiger Hahn, "*Inclusive business, human rights and the dignity of the poor: a glance beyond economic impacts of adapted business models",* Business ethics: A European Review, vol. 21, N.1, Gennaio 2012

immateriale, va da sé che l'impresa che segua il *grassroots integration approach* non può prescindere dall'orientare i suoi effetti benefici anche a monte della sua stessa attività.

La matrice del bilancio propone dunque una serie di parametri a cui l'impresa deve rispondere per determinare quanto effettivamente la sua attività sia attenta a dinamiche di rispetto della dignità umana nella filiera. I criteri più importanti sono:

- Il rispetto da parte di tutti i fornitori diretti della dignità umana dei propri dipendenti (vedi paragrafo 2.1.3)
- I fornitori stessi si interrogano sul rispetto della dignità umana da parte dei propri fornitori, acquistando solo da chi dia prova di attuare teli politiche
- I fornitori seguono criteri di finanziamento etico, improntato quanto più possibile all'autofinanziamento ed evitando forme scorrette di reperimento di fondi (vedi prossimo paragrafo)
- I fornitori hanno un approccio trasparente con la propria clientela (vedi paragrafo 2.1.4)
- I fornitori hanno un atteggiamento rispettoso della dignità delle popolazioni locali in cui esercitano la propria attività (vedi paragrafo 2.1.5)

In altre parole, i parametri che l'impresa del bene comune ricerca quando sceglie i propri fornitori ed effettua i suoi acquisti sono gli stessi che essa stessa rispetta. Eviterà invece quanto più possibile tutti gli acquisti presso imprese che mostrano di non curarsi di tali criteri.

2.1.2 Atteggiamento etico nell'impiego del denaro (B1)

L'impresa attenta al bene comune non si limita a verificare che le proprie catene di fornitura mantengano il rispetto dei diritti umani, ma ricerca anche forme di finanziamento quanto più rispettose possibile della dignità umana. Devono dunque essere ricercate forme di finanziamento etico che partano dall'assunto che il denaro

non sia un fine in se stesso, ma un mezzo al servizio del miglioramento della qualità della vita.[23]

In questa prospettiva si sta diffondendo sempre di più il concetto di banca etica, che offre un approccio diverso alla finanza e che è considerato come necessario all'interno dell'economia del bene comune.[24] Nella finanza etica il ruolo degl'intermediari finanziari per i fini del bene comune è doppio: da un lato essi possono favorire e garantire prestiti a società rispettose del bene comune, dall'altro possono essi stessi adottare strategie che mirino più a soddisfare eticamente gli interessi dei propri stakeholder che a speculare voracemente sulla pelle dei propri correntisti o azionisti.[25]

Per quanto riguarda il rispetto della dignità umana in particolare, un tema particolarmente interessante è offerto oggi dal *social banking*, vale a dire la possibilità di garantire un'offerta di servizi bancari anche a settori di clientela a rischio di esclusione finanziaria[26]. Avere accesso a un conto bancario è sempre più rilevante per poter partecipare alla vita economica di un paese, sia (naturalmente) per poter aver accesso a crediti fondamentali per l'avviamento di un'attività, sia per una questione di crescente smaterializzazione degli scambi monetari, sia per un'immagine di maggiore affidabilità e prestigio[27]. *Il social banking* cerca dunque di venire incontro a queste esigenze, che non sempre riescono a venire attese vuoi per diffidenza della banca nei confronti della solvibilità del cliente, vuoi per diffidenza dello stesso nei confronti del sistema bancario. Nei paesi ad economia sviluppata, i governi hanno portato avanti diverse iniziative per sostenere il *social banking.* In Italia in particolare, l'Associazione Bancari Italiani ha varato nel 2004 il Servizio bancario di base, un'iniziativa per rendere più accessibili i servizi bancari

---

[23] Felber, 2014 *op. cit.*

[24] Joan R. S. Palacio, Vanessa C. Climent : "*Economía del Bien Común y Finanzas Éticas*", CIRIEC España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, n. 93, 2018, pag 241-264

[25] Laura Viganò "*Le preferenze etiche dei finanziatori"* saggio contenuto in: Guida critica alla Responsabilità sociale e al governo d'impresa", a cura di Lorenzo Sacconi, Bancaria ed.

[26] Luisa Anderloni "*Il social banking*", ivi contenuto

[27] ivi

base come l'accredito di stipendi e pensioni, versamenti di assegni, servizi bancomat, gestione dei pagamenti di tasse, canoni e bollette e così via. Le banche che aderiscono all'iniziativa offrono quindi questa forma standardizzata di conto corrente tutte alle stesse condizioni, anche se a prezzi potenzialmente diversi.

Una forma particolare di *social banking* che pure merita una citazione è costituita dal microcredito, o più precisamente, dalla microfinanza. La microfinanza è un'iniziativa inventata da Muhammad Yunus, premio Nobel per la Pace e fondatore della Grameen Bank. Sconvolto dalla carestia nel 1974 in Bangladesh, suo paese natale, Yunus decise nel 1977 di fondare una banca basata su un principio decisamente rivoluzionario: il diritto al credito veniva considerato come un diritto umano in quanto può "giocare un ruolo strategico nell'eliminazione della fame nel mondo"[28] Chiunque avesse fatto richiesta per un prestito nella sua Grameen Bank avrebbe potuto ottenerlo, nonostante non presentasse personalmente sufficienti garanzie di solvibilità. Il meccanismo di richiesta è semplice: si creano gruppi da 5 persone, e la Grameen Bank verifica che abbiano dei minimi requisiti. Il prestito viene elargito ai primi due membri del gruppo, con cedole a bravissima scadenza; una volta che per sei settimane le rate del prestito sono ripagate, viene esteso ai successivi due membri del gruppo.[29] Il referente principale è di solito l'ultimo a godere del prestito. Questo schema è risultato essere incredibilmente di successo. I prestiti della Grameen Bank hanno un tasso di recupero del 98,91%, la banca impiega oltre 20.000 persone[30] e al 2018 possedeva oltre 3 miliardi di dollari in conto capitale[31, 32].

---

[28] Mohammed Yunus: "Banker to the Poor: Micro-Lending and the Battle Against World Poverty, capitolo 8. Ed. PublicAffairs, 1999

[29] Ivi, capitolo 5

[30] Report di febbraio 2020: https://www.grameen-info.org/monthly-reports-02-2020/

[31] Bilancio 2018: http://www.grameen.com/data-and-report/balance-sheet-1983-2016-in-usd/

[32] Oltre agli istituti finanziari etici, nella matrice del bilancio del bene comune si fa riferimento in questo indicatore ad altre due forme di reperimento di fondi rispettose della dignità umana: il *crowdfunding* e l'autofinanziamento. Siccome tuttavia essi sono più facilmente ascrivibili al macrotema della solidarietà e giustizia, piuttosto che a quello della dignità umana, ho ritenuto più coerente parlarne nel paragrafo 2.2.2., per esigenze di mantenimento del quadro generale.

Nella matrice del bilancio del bene comune, gli atteggiamenti considerati adeguati riguardano la qualità degli intermediari finanziari con i quali l'impresa ha a che fare. La matrice suggerisce i parametri definiti da CIRC, un'associazione no profit tedesca che promuove gli investimenti etici[33]. CIRC offre tra l'altro una definizione adeguata dell'investitore etico:

"Gli investitori responsabili riflettono sulla portata finanziaria ed etica delle loro decisioni di investimento. Valutano le conseguenze degli investimenti e le loro motivazioni in modo da privilegiare le rivendicazioni etiche piuttosto che quelle finanziarie.
Chi investe denaro compie un'azione che ha ampie ripercussioni nel campo della moralità. Siccome gli investimenti possono influenzare la vita economica dei beneficiari (ad es. Società e stati) e dei loro portatori di interesse annessi, gli investitori sono per lo meno congiuntamente responsabili delle conseguenze delle loro attività.
Tuttavia gli investimenti possono contravvenire contro i principi morali, compromettendo in tal modo l'integrità morale degli investitori stessi, anche qualora non abbiano alcun impatto diretto; attraverso il successo finanziario delle loro operazioni, gli investitori diventano beneficiari di eventuali azioni moralmente discutibili dei loro oggetti di investimento.
Gli investitori responsabili investono il loro capitale secondo standard morali, anche se ciò significasse svantaggi finanziari - come rendimenti più bassi o rischio aumentato. In tal modo, contribuiscono al cambiamento culturale: si aspettano anche che le aziende, in particolare le istituzioni finanziarie, i loro servizi e prodotti aderiscano agli standard etici normativi."[34]

Dalla definizione si riesce quindi a intuire meglio chi sia l'investitore a cui deve fare riferimento l'impresa del bene comune: colui il quale non adoperi, direttamente o indirettamente, mezzi contrari alla morale per operare i suoi investimenti. Chiunque cerchi di reperire il più possibile fondi da fonti che operino in tan senso, può guadagnare nel bilancio fino a 50 punti[35]

2.1.3 La dignità umana sul posto di lavoro (C1)

[33] Sito ufficiale: https://www.cric-online.org/english
[34] Sito ufficiale del CIRC: https://www.cric-online.org/ethisch-investieren/wer-ist-ein-verantwortlicher-investor. Trad. dal tedesco mia.
[35] È abbastanza sorprendente il fatto che questo indicatore sia uno dei due privi di un punteggio negativo. Questa scelta non è spiegata all'interno della matrice, e in effetti è decisamente controintuitiva: un'impresa potrebbe in teoria reperire finanziamenti da fonti irrispettose della dignità umana senza che essa pregiudichi il proprio punteggio nel bilancio

L'impresa del bene comune deve naturalmente manifestare il più assoluto rispetto nei confronti dei diritti umani dei propri lavoratori e collaboratori. Oltre naturalmente a rispettare pedissequamente le norme relative a salute e sicurezza, deve anche farsi carico della creazione di un ambiente lavorativo stimolante, equo e orientato alla valorizzazione dei propri collaboratori. Molti di questi aspetti sono già analizzati nel corso del precedente capitolo nel paragrafo circa lo Human Resource Management. Una prospettiva forse ancora più interessante che ancora non è stata affrontata nella matrice del bilancio del bene comune, sarebbe quella di integrare concetti di responsabilità sociale e di management della catena di produzione con lo sviluppo della risorsa umana. Nel loro studio[36] del 2010, Becker *et alia* osservano in che modo il management delle risorse umane, integrato con i principi della CSR, possa utilizzare alcuni degli strumenti classici del management della catena produttiva per ottimizzare la gestione. Ad esempio, il concetto di *flexibility thorugh postponement*, che nel management della catena produttiva riguarda la possibilità di allungare quanto più possibile la catena di produzione interna all'azienda per poter coinvolgere il maggior numero di attori possibile, nel management delle risorse umane diventa uno strumento esemplare di formazione per di dipendenti, che potendo essere coinvolti nel maggior numero possibile di reparti, possono aumentare drasticamente le loro capacità di gestione anche al di fuori dei propri settori di competenza. I lavoratori vengono quindi visti non più come mezzi di produzione ma come investimenti veri e propri.[37]

La cultura aziendale orientata ai lavoratori, la promozione della salute e della sicurezza sul lavoro e il rispetto delle pari opportunità sono i tre pilastri sui quali si fonda questo indicatore. Un'impresa del bene comune dal comportamento esemplare "attua, in maniera sostenibile e normale, soluzioni innovative che permettono di comprendere la cultura aziendale orientata alla valorizzazione dei collaboratori; […] [adotta] soluzioni innovative per la promozione e il miglioramento e la protezione

[36] Wendy S. Becker, Jerry A. Carbo II, Esq. and Ian M. Langella: "*Beyond Self-Interest: Integrating Social Responsibility and Supply Chain Management With Human Resource Development*", Human Resource Development Review (marzo 2010)

[37] Ivi

della salute sul posto di lavoro in maniera totale, sostenibile e naturale; […] [attua] in azienda in maniera integrale, sostenibile e naturale soluzioni innovative per promuovere e migliorare l'attenzione e la consapevolezza riguardanti da diversità e le pari opportunità."[38, 39].

2.1.4 Comunicazione collaborativa con i clienti (D1)

L'impresa del bene comune tratta i propri clienti con dignità. Le informazioni che fornisce sono complete, collaborative e veritiere. I reclami vengono gestiti in modo adeguato e le relazioni sono improntate alla più totale collaborazione.
In questo indicatore è evidente l'impronta che il modello dei *gap* nella qualità dei servizi[40,41] ha lasciato e lascia nel *management* del bene comune. Il modello dei *gap* analizza la differenza tra la percezione del cliente e le sue aspettative, e propone strategie atte a ridurla quanto più possibile. Nel caso in particolare, sembra evidente che l'indicatore in questione analizzi un *gap* del 4° tipo[42], vale a dire un *gap* di comunicazione da parte del fornitore, che consta nella differenza tra l'erogazione del servizio[43] vera e propria e la comunicazione esterna indirizzata ai clienti. L'obiettivo

---

[38] Matrice del bilancio del bene comune 5.0, atteggiamenti esemplari descritti nell'indicatore 5.0
[39] Una nota ulteriore merita lo sviluppo delle pari opportunità. Per quanto gli Stati Membri dell'Unione Europa possano sembrare decisamente avanzati da questo punto di vista, Il Gender Equality Index ritiene ancora che ancora oggi le donne europee possano godere solo del 67,5% delle opportunità che hanno gli uomini. Sebbene il focus del bilancio del bene comune non sia su questo tema, ritengo necessario evidenziare la problematica.
[40] Valarie A. Zeithalm, A. Parasuraman, Leonard L. Berry. *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectation*. Free Press, New York, 1990
[41] Valarie A. Zeithalm, Mary J. Bitner, Dwayne D. Gremler. *Service Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm* (trad. italiana di Enrico Bonetti, *Marketing dei Servizi*), McGraw-Hill, 1996
[42] Ivi
[43] NB: nel modello dei gap si parla esclusivamente di servizi, quindi non è interamente applicabile e sovrapponibile al management del bene comune, che invece tratta anche di beni di consumo. Tuttavia, ai fini della spiegazione di questo particolare indicatore, il paragone è legittimo: di per sé la comunicazione tra impresa e cliente può essere fatta rientrare nel pacchetto dei servizi accessori di cui ogni impresa ha bisogno nella sua attività.

deve essere un'erogazione del servizio pari o superiore a quella promessa, identificando a monte quali possono essere le criticità e rispondendo alle sfide con strategie ben delineate. Si possono osservare elementi in comune tra il marketing dei servizi e il management del bene comune. Ad esempio, la difficoltà di riuscire a trasmettere adeguatamente il valore di un servizio immateriale può essere riscontrata anche nelle vendite di beni prodotti mantenendo un occhio di riguardo al bene comune, che possono essere costrette a prezzi molto più elevati e decisamente poco concorrenziali. In quest'ottica, la capacità di educare il cliente riveste un ruolo fondamentale; e tale tipo di educazione è molto più facile da raggiungere con clienti consolidati verso i quali si siano già assunti atteggiamenti collaborativi.
Ecco quindi che nel bilancio del bene comune il ruolo della collaborazione tra cliente e impresa riveste un ruolo dirimente. Ogni tipo di ostacolo alla collaborazione e alla fruizione etica deve essere dissolto. Il cliente deve essere ascoltato nelle sue esigenze, tutelato nella sua privacy, non ingannato con pubblicità svianti e messo a parte con correttezza di tutte le strategie adottate dall'impresa per il rispetto del bene comune. Un'impresa che abbia un atteggiamento esemplare e si occupa adeguatamente di queste tematiche potrà ricevere fino a 50 punti nel bilancio; un'impresa che al contrario non si armonizzi ad essi può perderne fino a 200.

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

Gli effetti dei vari macrotemi sullo *stakeholder* E, vale a dire l'ambiente circostante, sono quelli che ritengo essere i più vicini all'economia del bene comune propriamente detta. Nell'indicatore E1, la dignità umana viene analizzata dalla prospettiva della sostenibilità sociale che l'attività d'impresa opera nei confronti dell'ambiente in cui si trova ad operare. L'impresa del bene comune evita di strumentalizzare e sfruttare le risorse circostanti come è comune e lecito nel mercato libero[44], e piuttosto si propone lo scopo preciso di conservare la dignità del prossimo. La sua attività è quindi rivolta alla soddisfazione di bisogni sociali, sia direttamente

[44] Christian Felber, op. cit., Introduzione

grazie alla propria produzione di beni o servizi, sia indirettamente a seguito di iniziative accessorie volte a contribuire attivamente nelle principali sfide dell'umanità. [45]

L'ottica nella quale si muove l'impresa del bene comune è quindi quella dello *sviluppo sostenibile*, nel caso particolare relativo a fenomeni di sostenibilità sociale. Lo scopo dell'impresa è quello di diffondere benessere, quello di, come scritto nel primo capitolo, provocare esternalità positive. Dovrà quindi fare in modo che la sua attività non sia pregiudizievole per il benessere sociale del territorio in cui opera, rispettandone lavoro e tradizioni e distribuendo equamente e sostenibilmente le possibilità di sviluppo derivanti dall'attività d'impresa.

Gli effetti positivi per la società che l'impresa può produrre sono di due tipi diversi, diretti e indiretti. I primi riguardano la natura stessa dei beni che l'impresa produce, che devono soddisfare appieno le necessità della propria clientela. I beni e i servizi prodotti non devono quindi soddisfare mere esigenze di status o essere puramente orientate al consumo fine a se stesso. Devono in altre parole apportare un valore effettivo al benessere dei consumatori. Gli effetti indiretti invece riguardano le trasformazioni socioculturali che l'impresa opera a causa della sua attività. L'impresa può apportare risultati enormemente benefici, ad esempio combattendo la povertà, garantendo educazione e salute e riducendo eventuali malcostumi sociali[46]. Può incentivare e stimolare le piccole imprese che operano sul suo stesso territorio e può contribuire alla creazione di un tessuto sociale proattivamente orientato al bene comune.

Viceversa, gli effetti negativi possono riguardare tanto la creazione di un tessuto sociale individualistico e ipercompetitivo quanto la produzione di beni e servizi "disumani". Per beni e servizi disumani si definisce nella matrice una lista di prodotti, che a giudizio di ECG sarebbero da considerarsi immorali ed evitabili. Va

[45] Matrice del bilancio del bene comune 5.0, indicatore E1

[46] Ivi

osservato tuttavia che si tratta di una lista del tutto arbitraria e in certi casi per lo meno contestabile.[47]
Anche per questo indicatore sono previsti un massimo 50 punti positivi e un minimo di 200 punti negativi.

2.2 Solidarietà e Giustizia

La matrice del bilancio del bene comune definisce l'aspetto di solidarietà e giustizia come "due valori affini con un comune denominatore nell'empatia"[48]. È questo un concetto molto interessante e potente, e non del tutto esente da critiche. In effetti, l'ideologia corrente vuole l'empatia componente essenziale dell'altruismo e della bontà: non si può essere effettivamente buoni e altruisti se non ci si riesce a mettere nei panni di chi soffre e di chi ha bisogno. Purtuttavia, questa concezione è spesso semplicistica e non sempre precisa. L'empatia è di per sé una capacità neutrale, caratteristica tanto dei buoni samaritani quanto dei sadici e dei manipolatori[49]: per poter attivamente e alacremente manipolare e controllare i comportamenti altrui è necessaria una straordinaria capacità di immedesimazione, ovverossia di empatia.
Andrebbe quindi riformulata la definizione proposta dalla matrice, rivolgendola in "l'empatia dell'impresa del bene comune si manifesta nei comuni denominatori della solidarietà e della giustizia", concetti molto più pregnanti. Infatti, la solidarietà nel bene comune si manifesta come la capacità di "offrire a tutti gli uomini almeno una base essenziale di opportunità e di non lasciare andare a fondo nessuno"[50], mentre la giustizia come "una finalità che prevede una ripartizione equa di beni, risorse, potere, così come obblighi e opportunità"[51].

---

[47] Ad esempio, la ricerca sugli embrioni, bollata come "disumana" dalla matrice del bilancio, può essere considerata da qualcuno come portatrice di speranza per la possibilità di operare sulle cellule staminali
[48] Ivi, introduzione al manuale
[49] Anna Donise, *Critica della ragione empatica*, Il Mulino 2019
[50] Matrice del bilancio del bene comune 5.0, introduzione al manuale
[51] ivi

Nella loro formulazione, i due concetti ricordano molto i fondamenti della teoria del *matchmakin*g di Alvin E. Roth, premio Nobel per l'economia nel 2012, che si propone di "dare a ciascuno il suo"[52], cioè di fare in modo che ciascuno riesca ad ottenere ciò di cui ha più bisogno anche qualora non esista, non sia possibile, o non sia legale un mercato per il bene in questione. Allo stesso modo, lo scopo dei prossimi indicatori sarà misurare la capacità dell'impresa di garantire il soddisfacimento di bisogni anche non connessi a dinamiche di consumo ma comunque legati allo sviluppo della dimensione umana.

2.2.1 Solidarietà e giustizia nella filiera(A2)

L'impresa del bene comune ambisce a creare dei legami forti, stabili e concreti con i suoi fornitori, e per far ciò adotta iterazioni improntate all'equità e alla solidarietà. Sebbene l'indicatore riguardi i fornitori diretti, nei limiti del possibile l'impresa è stimolata a incentivare lo sviluppo di una filiera totalmente rispettosa di equità e solidarietà.

Solidarietà e giustizia nella filiera significano un rapporto di collaborazione con i propri fornitori, invece che di sfruttamento. L'impresa è chiamata a incrementare il capitale sociale, ricreando presupposti di fiducia che saranno poi fondamentali nella nascita di una struttura reticolare per il bene comune. Come abbiamo visto nel capitolo due, la possibilità di creare legami e rafforzarli è cruciale nel management del bene comune, in quanto il suo successo si basa sulla possibilità dell'esistenza di circoli virtuosi positivi che si estrinsecano proprio nello sviluppo della rete sociale.

I due aspetti positivi segnalati in matrice sono ben esplicativi di questo concetto. Il primo riguarda infatti la capacità di creare relazioni commerciali eque verso i propri fornitori diretti, mentre il secondo riguarda la capacità di creare influssi positivi

[52] Alvin E. Roth *Who gets what – and why. The new economics of matchmaking and market design* Ed. Alvin E. Roth, 2015 (Trad. italiana di Daria Restani: *Matchmaking. La scienza economia di dare a ciascuno il suo.* Einaudi, 2017)

lungo tutta la filiera. Aspetti negativi e penalizzanti riguardano invece lo sfruttamento del proprio potere di mercato per ottenere condizioni inique.

2.2.2 Atteggiamento sociale nell'impiego del denaro (B2)

L'indicatore B2, riguardante l'atteggiamento sociale dell'impiego del denaro, è uno di quelli più sviluppati da Felber nel suo libro "Economia del bene comune". L'intero capitolo 3 "la banca democratica" è dedicato agli aspetti sociali della finanzia e di come secondo lui essa dovrebbe evolvere per essere responsabile, solidale e rispettosa del bene comune. Nella sua visione, in certi punti decisamente utopistica, le principali piazze dei mercati finanziari verrebbero ridimensionate o addirittura chiuse, e l'unico vero scopo della banca democratica sarà quello di "promuovere la circolazione economica regionale e gli investimenti socialmente ed ecologicamente sostenibili"[53].

Per quanto le indicazioni siano nobili, le soluzioni proposte sono forse un po' troppo irreali e poco attente alla realpolitik, e in certi casi addirittura controproducenti. Ad esempio, viene proposta la creazione di una moneta mondiale, il Globo, a cui tutte le valute nazionali dovranno fare riferimento. Si tratta di un'idea antica, risalente già a Keynes,[54] e che in fin dei conti propone il ritorno a un sistema di cambi internazionali a singola valuta di riferimento, molto simile all'antico *gold standard,* ma senza elementi di crisi legati all'aleatorietà dei volumi di estrazione dell'oro. A partire dalla crisi del 2008, l'interesse degli economisti e dei politici per il Globo è stato crescente. Nel 2009, in sede del G20, il governatore della Banca Popolare Cinese Zhou Xiaochuan propose di utilizzare gli SDR (*special drawing right*, un'unità di misura del FMI composta da un paniere delle principali valute del globo) come base per un

[53] Christian Felber, op. cit, pag. 60

[54] Nel 1944, alla conferenza Di Bretton Woods, Keynes propose la creazione di un'unica banca mondiale che avrebbe dovuto gestire la sua propria valuta per gli scambi internazionali, chiamata "bancor", a cui tutte le divise nazionali avrebbero dovuto fare riferimento. Fonte: https://www.theguardian.com/commentisfree/2008/nov/18/lord-keynes-international-monetary-fund

eventuale valuta unica internazionale[55], e nel 2011, alla conferenza del G8, il presidente russo Medvedev presenta ai giornalisti una moneta simbolica della futura valuta[56]. Anche l'ex Presidente del Consiglio Romano Prodi, in un suo articolo sul quotidiano "Il Messaggero"[57], ne parla in termini positivi, aggiungendo però che "perché una moneta possa affermarsi come punto di riferimento nel mondo non basta la forza economica rappresentata dalla moneta stessa. Occorre una forza politica che guidi le grandi scelte che dalla moneta verranno sostenute e rafforzate. Un'unione monetaria non sorretta da una comune politica economica non può essere un punto di riferimento per l'economia mondiale", e sottolineando così la natura al momento utopistica dell'iniziativa.

Molto più pragmatici e interessanti, nel contesto dell'indicatore proposto, ritengo che siano due elementi che nella matrice sono invece attribuiti all'indicatore B1[58]: la capacità di autofinanziamento, che ben sottolinea la forza della *responsabilità* dell'impresa del bene comune nell'adoperare capitale proprio, e la reperibilità di fondi tramite procedure di *crowdfunding*, ottimo esempio di reperimento fondi tramite la *solidarietà* dei portatori di interesse.

La procedura di autofinanziamento è ben definita da Christian Felber, che evidenzia la superiorità morale degli azionisti che prestano la propria opera nell'azienda, e che ritiene che la totalità degli utili derivanti dall'esercizio d'impresa dovrebbero essere reinvestiti nell'anno successivo e non redistribuiti tra i proprietari, se non in piccola parte[59]. L'autofinanziamento ha il grande vantaggio di garantire resilienza economia ed essere protetti dai rischi legati all'attività d'impresa.[60]

Il *crowdfunding* è in un certo senso l'espressione massima del bene comune, in quanto permette alla comunità di partecipare direttamente al finanziamento di iniziative che hanno lo scopo preciso di migliorare il benessere della collettività, sia attraverso un'impresa che attraverso le amministrazioni comunali. Le procedure di

---

[55] https://www.theguardian.com/business/2009/mar/24/china-reform-international-monetary-system

[56] https://www.globalresearch.ca/medvedev-unveils-world-currency-coin-at-g8/14326

[57] *Il Messaggero,* 16 luglio 2009

[58] vedi paragrafo 2.1.3

[59] Christian Felber, *op. cit.* capitolo 4

[60] Matrice del bilancio del bene comune, indicatore B1

crowdfunding permettono alle comunità di sentirsi parti integranti delle azioni che ritengono positive tramite il supporto finanziario. Organizzazioni no profit come Kiva[61] si sono sviluppate proprio in questo senso, costituendo una piattaforma di prestito basata sul *crowdfunding*, mettendo in contatto diretto chi propone iniziative bisognose di fondi e chi ha intenzione di finanziarle. I risultati di Kiva sembrano essere piuttosto buoni: dal 2005, anno della sua fondazione, ha messo in contatto 1,7 milioni di prestatori con 3,6 milioni di prenditori, muovendo un giro di affari di $1,44 miliardi e avendo un tasso di recupero dei crediti del 96,4%[62].
Una buona impresa del bene comune attenta alla responsabilità e alla solidarietà, quindi, sceglierà di finanziarsi innanzitutto tramite procedure di *crowfunding*, e cercherà di mantenere quanto più possibile il capitale di impresa inalterato reinvestendo gli utili nell'attività economica. Una cattiva impresa invece redistribuirà gli utili in modo iniquo, fino al punto di sopprimere i posti di lavoro. L'impresa che si comporti in tal modo può perdere fino a 200 punti.

2.2.3 Welfare aziendale, retribuzione e organizzazione del lavoro (C2)

Analogamente al precedente indicatore, anche nel C2 viene analizzata distribuzione degli utili dell'azienda, in questo caso a beneficio dei dipendenti. Nel suo manuale, Felber evidenzia come sia consigliabile per le imprese partecipare i propri dipendenti tanto dei rischi e delle responsabilità derivanti dalla gestione quanto degli utili che eventualmente se ne possono ricavare. Egli ritiene che "le aziende devono essere premiate, ma non obbligate, se fanno partecipare alla proprietà dell'azienda i dipendenti che vogliono assumersi anche le responsabilità e il rischio".[63] Tale opzione che le aziende possono o no accettare risulta in un premio nel punteggio del bene comune.
Un altro punto fondamentale trattato dall'indicatore riguarda la distribuzione delle retribuzioni. Questo è forse uno dei punti centrali dell'intero bilancio del bene

[61] https://www.kiva.org/
[62] https://www.kiva.org/about
[63] Christian Felber, *op. cit*. pag 81

comune, in quanto si pone il preciso obiettivo di ridurre la disuguaglianza dei salari, combattendo così uno dei più gravi impedimenti allo sviluppo del bene comune. Quale sia la relazione tra aumento della disuguaglianza e riduzione del bene comune lo ha ben spiegato il premio Nobel per l'Economia Joseph E. Stiglitz nel suo saggio "The price of inequality".[64] In esso viene evidenziato come una società ineguale, in cui la disparità di ricchezza tra le fasce più ricche e quelle più povere della popolazione sia eccessiva, provoca una riduzione drastica della solidarietà collettiva e della volontà di contributo al bene comune. Scrive Stiglitz: "L'assenza nel nostro Paese [gli Stati Uniti] di investimenti pubblici […] è l'esito finale di una distribuzione asimmetrica della ricchezza all'interno della società. Più divisa diventa una società in termini di ricchezza, più riluttanti sono i ricchi a spendere denaro per le necessità comuni. I ricchi, infatti, non hanno bisogno del governo per avere parchi in cui far giocare i propri figli, scuole, assistenza medica, previdenza sociale. Possono comprarsi tutte queste cose da soli."[65,66]

Per questo motivo, l'impresa del bene comune deve adoperarsi proattivamente per combattere la disuguaglianza. La forbice massima tra il più alto degli stipendi e il più basso non può eccedere 20:1. Al giorno d'oggi, sono noti casi, soprattutto negli Stati Uniti, in cui un top manager può guadagnare anche 350.000 volte il salario minimo.[67]

Gli ultimi due aspetti affrontati dall'indicatore riguardano l'organizzazione dell'orario di lavoro e la *work-life balance*. Questi punti sono sicuramente tra i più sentiti tra i lavoratori, e non è un caso se a tutt'oggi la festa del lavoro cada il primo

---

[64] Joseph E. Stiglitz *The price of inequality. How today's divided society endangers our future.* Joseph E. Stiglitz©, 2012 (trad. italiana *Il prezzo della disuguaglianza. Come la società divisa di oggi minaccia il nostro futuro,* a cura di Maria Lorenza Chiesara. ET Saggi, 2014)

[65] Ivi, pag.156

[66] Le osservazioni di Stiglitz riguardano principalmente gli investimenti pubblici, quindi da parte del governo, e il ruolo che lo Stato dovrebbe avere nell'economia. Non sono quindi coerenti *in toto* con l'ideologia del bene comune, che, vale la pena ricordarlo, parte dal basso invece che dall'alto. Tuttavia, la logica della lotta alla disuguaglianza per creare una società più attenta ai bisogni comuni permane, sia che tale attenzione venga dall'alto come in Stiglitz, sia che venga dal basso come nell'economia del bene comune.

[67] Christian Felber*, op. cit.*

maggio in commemorazione dell'ottenimento della giornata lavorativa di otto ore, in Illinois il 1° maggio 1867. L'impresa del bene comune mantiene ben definite le ore in cui i propri dipendenti devono lavorare, rispettandole e non chiedendo straordinari non pagati. Evita sempre e in ogni caso una strutturazione ingiusta per il contratto di lavoro, garantendo retribuzioni eque e dignitose e definendo appropriatamente il termine del rapporto di lavoro. Anche in questo caso, il punteggio massimo che l'impresa può ottenere è 50 punti mentre il minimo è 100.

2.2.4 Cooperazione e solidarietà con i concorrenti (D2)

In questo indicatore si analizza il rapporto che l'impresa ha con i propri concorrenti. La logica da adottare in questo caso è quella della coo-petizione, vale a dire della competizione collaborativa tra concorrenti nello stesso campo, in campi affini o sostituti. Sebbene possa sembrare in apparenza che un tale logica aumenti il rischio della formazione di cartelli[68], tale rischio è compensato dal guadagno che in termini di efficienza collaborativa, scambio di informazioni e creazione di economie di scale a dispetto della particellizzazione del tessuto industriale[69]. Ben si inserisce in tale contesto la logica delle conglomerazioni regionali[70,71], vale a dire contesti territoriali in cui le imprese si trovano in relazioni competitivo-collaborative, privi di un'unica impresa dominante in grado di esercitare un forte potere di mercato e con ciascuna impresa legata a una visione di sviluppo e sostegno al territorio. La logica è quella dell'impresa-rete[72], già esaminata nel corso del capitolo 2, che garantisca una dialettica impresa-ambiente caratterizzata dal dialogo tra imprese, piuttosto che dal

---

[68] Alicia C. Bunger, Crystal Collins-Camargo, Bowen McBeath, Emmeline Chuang, Monica Pérez-Jolles, Rebecca Wells "*Collaboration, competition, and co-opetition: Interorganizational dynamics between private child welfare agencies and child serving sectors"* in *Children and Youth Services Review* n.38, 2014 (pag. 113-122)

[69] ivi

[70] Michael J. Priore, Charles F. Sabel *The second industrial divide : possibilities for prosperity* Basic Books 1984 (trad. it *Le due vie dello sviluppo industriale: produzione di massa e produzione flessibile* Ed. Isedi Petrini, 1987)

[71] Federica Buffa, *Strutture e dinamiche di relazione tra PMI. Approcci di mercato nelle destinazioni turistiche community* CEDAM 2013

[72] ivi

tentativo di esercitare il più vasto controllo possibile sull'ambiente all'interno della singola impresa.[73]

Gli atteggiamenti premiati nella matrice riguardano la capacità di cooperare per la risoluzione di problemi comuni con i propri concorrenti e la solidarietà disinteressata verso gli stessi. La capacità di offrire favori disinteressati garantisce la creazione di un capitale sociale prezioso per il bene comune. Atteggiamenti censurati riguardano invece eventuali forme di abuso di potere, in cui l'impresa esercita pressioni di mercato sui suoi concorrenti per costringerli ad abbandonare l'attività o ad accettare condizioni svantaggiose. Anche qui il punteggio può andare da un minimo di 200 a un massimo di 50 punti

2.2.5 Contributo per la collettività (E2)

L'impresa, oltre agli obblighi fiscali imposti dal governo, contribuisce attivamente con iniziative proprie al miglioramento del benessere della collettività. Durante l'attuale pandemia di COVID-19 abbiamo assistito a molti casi in cui imprese italiane ed estere hanno compiuto sforzi notevoli per dare un proprio contributo alla lotta contro l'epidemia. Esemplare è il caso dell'azienda Ramazzotti, nota produttrice di alcolici appartenente al gruppo francese Pernod Ricard, che ha riconvertito la propria distilleria in Canelli (AT) per produrre gel igienizzante per le mani da destinare agli impiegati del Comune, alla Croce Rossa italiana, alla Protezione Civile, ai Vigili del Fuoco e agli impiegati della azienda[74]. Tale atteggiamento di responsabilità e solidarietà è esattamente quello ricercato dalla matrice del bene comune, che premia chi riesca a destinare parte delle proprie spese di gestione anche al benessere della propria comunità, e contribuisce con la propria attività al superamento di momenti di crisi.

---

[73] ivi

[74] https://www.corriere.it/economia/consumi/20_marzo_29/coronavirus-adesso-l-amaro-ramazzotti-produce-disinfettante-le-mani-6ef264a4-71ba-11ea-b6ca-dd4d8a93db33.shtml

Viceversa, la matrice censura molto duramene quei comportamenti che non solo, come è ovvio, rischiano di condurre a fenomeni di elusione o evasione fiscale, o peggio ancora, di corruzione; ma anche le imprese che non pongono in essere nessuna misura atta a contenere e a prevenire il rischio di tali reati. L'impresa deve manifestare la propria volontà, attraverso una completa trasparenza delle proprie eventuali relazioni con la pubblica amministrazione e con la politica, di porre in essere meccanismi efficaci di prevenzione di tali reati. Anche in questo caso i punteggi vanno da -200 a +50.

2.3 Sostenibilità ecologica

Gli indicatori che ricadono in questo macrotema possono essere fatti risalire ai sistemi di *governance* ambientale che le imprese con un occhio di riguardo alla salvaguardia dell'ambiente adottano.

La salvaguardia dell'ambiente è un tema di crescente interesse per la comunità economica, sociale e politica internazionale. I recenti movimenti studenteschi legati alla figura di Greta Thunberg, giovane attivista svedese, hanno contribuito con forza a sollevare la consapevolezza ambientale. Le ultime elezioni per il Parlamento Europeo, tenutesi nel maggio 2019, hanno visto la coalizione legata ai Verdi Europei conquistare 69 (74 con l'ingresso nel giugno 2019 dei membri del Partito dei Pirati e del partito Die Partei[75]) seggi nel parlamento europeo, contro i 50 delle precedenti elezioni.

La prospettiva ambientale si sta modificando sempre più, abbandonando il modello della cosiddetta "economia del cowboy", nella quale l'uomo considera se stesso e la sua attività come un peso insignificante di fronte alle sterminate, inesauribili risorse della natura, ritenendo le sue possibilità di sfruttamento delle sue risorse illimitate; e passando invece a un modello di economia "dell'astronauta", nella quale la Terra è

[75] https://www.ansa.it/europa/notizie/europarlamento/news/2019/06/04/ue-verdi-passano-a-74-seggi-con-ingresso-partito-dei-pirati_8aeb145e-4c33-4da9-952c-e431c5127cf0.html

vista come una navicella spaziale, con risorse estremamente limitate, che vengono consumate a grande velocità dall'attività incosciente dell'uomo.[76]
L'attuale economia globale è infatti oramai talmente grande che le società non possono più illudersi di operare in un sistema illimitato.[77] Il bilancio del bene comune cerca di offrire delle nuove strade per poter ripensare il modello economico e affrontare le future sfide ambientali. Adottano una Prospettiva di Ciclo di Vita[78] per salvaguardare l'ambiente in ogni singola fase della vita del prodotto, ivi compresi i momenti a monte e a valle dell'attività.[79]

2.3.1. Sostenibilità ecologica lungo la filiera (A3)

Le imprese del bene comune si sentono corresponsabili della salvaguardia dell'ambiente in ogni punto in cui si trovano ad operare. Questo naturalmente include le fasi a monte della produzione (attività e processi *upstream*), in quanto è l'intera catena di fornitura a determinare se effettivamente l'attività di un'impresa può essere considerata sostenibile ecologicamente o meno. La prospettiva è quella del Ciclo di Vita del prodotto, di cui si parlerà più diffusamente nel paragrafo 2.3.4
La logica di questo indicatore è simile, ma non del tutto sovrapponibile, al processo del "*Green public procurement* (GPP)", vale a dire il processo "mediante cui le pubbliche amministrazioni cercano di ottenere beni, servizi e opere con un impatto ambientale ridotto per l'intero ciclo di vita rispetto a beni, servizi e opere con la stessa funzione primaria ma oggetto di una procedura di appalto diversa"[80]. Le

---

[76] Kenneth Boulding, "*The economics of the coming Spaceship Earth*", in:H. Jarrett (editor), *Environmental quality in a growing economy*, Baltimore, Johns Hopkins University Press 1966, p. 3-14
[77] Hermann E. Daly *"Economics in a full world"* in *Scientific American*, Sett. 2005, vol. 293
[78] Norma UNI EN ISO 14001:2015; Norma UNI EN ISO 14044:2018
[79] Nella matrice del bilancio non si fa mai riferimento alla norma UNI EN ISO 14001:2015 per i sistemi di gestione ambientale, e di conseguenza, non ne parlerò diffusamente. Tuttavia, molte delle parole chiave sono concordanti, e ritengo utile integrare la presentazione degli indicatori con elementi presi dalla norma, anche a fini di confronto.
[80] Paola Masotti, materiale fornito nel corso "Sistemi di gestione e certificazione per la qualità e l'ambiente" presso l'Università di Trento, Lezione 9, a.a. 2016-2017, 21 marzo 2017

differenze sono evidenti, in quanto i GPP riguardano esclusivamente le amministrazioni pubbliche che scelgono di adottare una visione quanto più ecologista possibile nell'attribuzione degli appalti pubblici; eppure la logica alla base è la stessa, in quanto anche le imprese del bene comune preferiscono rivolgersi in prima istanza a fornitori rispettosi dell'ambiente. Come nel caso dei GPP, quindi, anche l'impresa del bene comune sfrutta il suo potere di mercato per stimolare l'offerta di beni e servizi verdi presso i suoi fornitori[81], non solo scegliendo quelli con politiche più rispettose, ma addirittura incentivando gli stessi ad adottare soluzioni via via più avanzate nel rispetto dell'ambiente.
L'impresa del bene comune gestita in modo esemplare farà quindi in modo che "i processi per una procedura ecologica negli acquisti e la riduzione dei rischi ecologici dei prodotti acquistati [siano] attuati in modo innovativo in tutti i settori dell'azienda." [82], mentre censurati saranno tutti quei comportamenti legati ad acquisti dalle conseguenze sproporzionatamente elevate lungo la filiera intera.[83]

2.3.2 Investimenti socio-ecologici e impego del denaro

L'impresa del bene comune è attenta a effettuare investimenti quanto più possibile efficaci in tema ecologico. La trasformazione in atto verso la *green economy* richiede una buona base finanziaria[84], e un atteggiamento proattivo dell'impresa in questa direzione è visto con favore nella matrice del bene comune.
A tal fine, uno strumento interessante è rappresentato dai Green Bond. Secondo il vice presidente della World Bank, Jingdong Hua, "chi investe nel mercato dei capitali sta integrando sempre più i criteri di *governance* ambientali e sociali nelle sue decisioni di investimento, e stanno cercando strumenti che provochino un

[81] Ivi
[82] matrice del bene comune 5.0, indicatore A3
[83] Ivi
[84] Paola Masotti, materiale fornito nel corso "Sistemi di gestione e certificazione per la qualità e l'ambiente" presso l'Università di Trento, Lezione 4, a.a. 2016-2017, 2 marzo 2017

impatto positivo. I *green bond* spesso fungono da punto di partenza per emittenti di titoli e investitori interessati a utilizzare i propri investimenti per affrontare le sfide globali"[85].

I *Green Bond* rappresentano dei titoli che investono su progetti con ricadute positive in termini ambientali[86], i cui parametri sono stabiliti da ICMA *group* (international capital market association)[87], che definisce quali sono le condizioni per cui un'obbligazione può essere o meno definita *green*. Nel corso dell'ultimo semestre 2019 si è potuto notare come l'andamento di tali titoli sia coerente con quello dei normali indici obbligazionari.[88] L'impresa attenta al bene comune può prendere spunto dai *green bond* tanto come investitrice quanto emittente. In quest'ultimo caso, potrebbe dover accettare, oltre ai parametri già definiti nella matrice del bilancio, anche quelli stabiliti da ICMA.

Nella matrice non si accenna alle potenzialità dei *green bond* e si scelgono parametri più generici, che fanno riferimento alla tendenza dell'azienda a partecipare investimenti di alta qualità ecologica e orientati al bene comune. Non viene fatto cenno, manchevolmente, alle possibilità dell'azienda stessa di essere considerata emittente di titoli rispettosi della sostenibilità ambientale. I parametri negativi non riguardano il settore finanziario ma piuttosto l'approvvigionamento, e l'eventuale dipendenza, di e da risorse considerate rischiose in termini ambientali. Non viene spiegato il motivo per cui un aspetto negativo di questo tipo, molto simile a quello già visto nel precedente sotto-paragrafo, sia associato al settore finanziario invece che a quello produttivo.

2.3.3 Promozione del comportamento ecologico dei dipendenti (C3)

[85] The World Bank Green Bond Impact Report 2019, pag. 1, traduzione dall'inglese mia
[86] Vitaliano D'Angerio, *Il sole 24 ore,* 24 gennaio 2020
[87] https://www.icmagroup.org/green-social-and-sustainability-bonds/green-bond-principles-gbp/
[88] Vitaliano D'Angerio, articolo citato

L'impresa può esercitare una notevole influenza positiva anche nell'educazione a un corretto comportamento ambientale per quanto riguarda i propri dipendenti. Questo indicatore affronta forse uno dei temi più nuovi e originali all'interno delle disciplina dello *human relation management* e della *corporate social responsibility*: l'analisi della relazione tra una gestione ecologicamente positiva posta in atto dall'impresa e l'attitudine e il comportamento dei dipendenti.[89]

In questo indicatore un ruolo molto importante viene rivestito dal concetto di *percived organizational support*, vale a dire la percezione che il dipendente ha del supporto che l'impresa gli dà e il grado di importanza e che ritiene gli venga attribuito dall'impresa.[90] È stato esaminato[91] come tale percezione interagisca con il grado di consapevolezza ambientale dell'impresa. Infine, è stato verificato se alti valori di entrambe le variabili avrebbero condotto a una sensibilità ambientale maggiore anche per i dipendenti.

Non è stato sorprendente verificare che, a condizione di alti livelli di *percived organizational support,* i lavoratori erano tanto più attenti all'ambiente quanto più il management adottava politiche attente all'ambiente. Più sorprendentemente, a bassi livelli di *percived organizational support* la relazione era invece inversa, vale a dire che un'azienda molto attenta alla sostenibilità ambientale e poco alle esigenze dei suoi dipendenti, viene percepita come ingiusta da quest'ultimi e non riesce a raggiungere il suo obiettivo di maggiore consapevolezza ambientale presso di loro.

Il risultato dimostra che questo indicatore ha un'efficacia tanto più alta quanto più i dipendenti sono ascoltati e supportati. Alcuni degli aspetti che sono considerati positivi, come l'incentivo a un'alimentazione quanto più vegetariana possibile da parte dei propri dipendenti, o le modalità ecologiche di trasporto da e per il posto di lavoro, potrebbero essere percepiti dai dipendenti come ingiuste e lesive della propria libertà, se non adeguatamente supportate da una corretta comunicazione della *vision* aziendale e dall'apertura di finestre di dialogo. Saggiamente, il terzo aspetto positivo

---

[89] Berrin Erdogan, Talya N. Bauer, Sully Taylor: "*Management commitment to the ecological environment and employees: Implications for employee attitudes and citizenship behaviors"* in *Human Relations,* Vol. 68 (11), 2015, pag. 1669-1691

[90] Ivi

[91] Ivi

riguarda proprio la creazione di una cultura organizzativa condivisa orientata alla sensibilità ecologica, e, altrettanto saggiamente, gli aspetti negativi non sono censurati duramente come negli altri indicatori: questo è infatti uno degli unici due che prevede solo 100 punti negativi invece che 200.

2.3.4 Impatto ecologico dell'utilizzo e dello smaltimento di prodotti e servizi (D3) e Riduzione dell'impatto ecologico (E3)

Per quanto questi indicatori siano lievemente differenti, la ratio alla base è la stessa: la consapevolezza degli impatti ambientali durante l'intero ciclo di vita del prodotto e l'adozione di politiche volte a ridurli.
Nella matrice non si fa riferimento a tal fine alla norma UNI EN ISO 14001:2015, forse per evitare di aggiungere ulteriori parametri da rispettare per l'impresa. Tuttavia, alcuni approcci delle linee guida che la norma ISO propone, così come la prospettiva di fondo di Ciclo di Vita, sono comuni a entrambe le discipline[92]. Quindi, anche se l'impresa del bene comune può tranquillamente scegliere di non entrare nell'ambito di applicazione della norma ISO 14001, può tuttavia fare riferimento ad essa per aiutarsi a raggiungere i risultati attesi in campo di sostenibilità ambientale.
Nella norma ISO le fasi da adottare per esercitare un controllo sugli impatti ambientali e adottare politiche per contenerli sono 4[93]: pianificazione (*plan*), attività operative (*do*), controllo (*check*) e miglioramento (*act*), attraverso le quali l'organizzazione procede in un'autoanalisi degli obiettivi raggiunti e raggiungibili e si propone tecniche adeguate per migliorare la performance ambientale. L'aspetto più interessante ai fini della tesi è che l'analisi non viene limitata all'attività di impresa stessa, ma anche alle attività e ai processi *upstream* (vedi sottoparagrafo 2.3.1.) e *downstream* vale a dire i processi a valle dell'attività di impresa, ivi incluse le procedure di smaltimento e i processi di consumo del prodotto in questione.

---

[92] Si confrontino la Matrice del bene comune 5.0 e le Linee guida ISO 14001:2015, disponibili al sito https://www.dnvgl.it/news/linea-guida-iso-14001-2015-disponibile-in-italiano--60301
[93] Linee guida ISO 14001

Allo stesso modo, negli indicatori D3 e E3 l'impresa analizza e verifica quali sono gli impatti dei processi *downstream* (indicatore D3) e interni all'attività dell'impresa (indicatore E3). Gli aspetti positivi si orientano in entrambi i casi verso una verifica adeguata di tali processi, al fine di renderli quanto più ecologici possibile. In particolare, nel caso dell'indicatore D3 si può osservare come le logiche da rispettare per i processi di consumo dei beni e servizi prodotti dall'impresa debbano essere improntate verso utilizzi: sistematici, cioè inseriti sistematicamente nel ciclo naturale senza che abbiano conseguenze ecologiche[94] eccessive; efficienti, cioè soddisfare bisogni in misura sensibilmente più considerevole del loro eventuale costo ecologico[95]; e sufficienti, cioè limitarsi quanto più possibile al consumo necessario senza cadere nel superfluo educando anche per quanto possibile i consumatori ad un utilizzo responsabile.

L'indicatore E3 invece rappresenta i costi ecologici operativi dell'impresa, analizzando la sua propria sostenibilità energetica e la trasformazione efficiente ed efficace dal punto di vista ambientale degli input. L'impresa è invitata a misurare gli impatti ecologici della propria attività sia in termini assoluti che in termini relativi, confrontandosi con altri attori del suo stesso settore.

In entrambi gli indicatori, gli aspetti negativi riguardano una scarsa coscienza coscienza ambientale, e cumulativamente possono arrivare a -300 punti (-100 per l'indicatore D3 e -200 per l'E3)

2.4 Trasparenza e condivisione delle decisioni

Come già accennato nei precedenti capitoli, l'aspetto della condivisone delle decisioni è centrale nell'ambito del management del bene comune. La relazione tra una ricca vita associativa legata a concetti di trasparenza e decisioni democratiche e la volontà degli individui di cooperare tra loro per ottenere il bene comune era stata intuita già da Alexis de Tocqueville. Scrive Tocqueville: "Nei paesi democratici, la

[94] Matrice del bene comune 5.0, indicatore d3
[95] Ivi

scienza dell'associazione è la scienza madre; il progresso di tutte le altre dipende dai progressi di questa. Tra le leggi che reggono le società umane, ve n'è una che sembra più precisa e più chiara delle altre. Perché gli uomini restino civili, o lo divengano, bisogna che tra loro l'arte di associarsi si sviluppi e si perfezioni"[96]

La capacità dell'impresa di condividere le proprie decisioni è un aspetto molto importante all'interno del bene comune. Come abbiamo visto[97], le influenze che l'impresa ha sulla vita di comunità possono avere un impatto anche molto invasivo, specie nel caso delle imprese più grandi[98]; per tanto è giusto che alcune decisioni di gestione siano sottoposte all'attenzione della comunità in cui l'impresa opera, sia a puro livello di trasparenza che nel processo di *decision taking*.

Se questo è vero per la comunità, è ancor più vero per dipendenti e collaboratori che sono sottoposti all'arbitrio spesso totale dei meccanismi di *governance* d'impresa. In questo *cluster* di indicatori si verificheranno quali sono le azioni da portare aventi affinché la democratizzazione delle imprese possa definirsi compiuta.

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

La logica della trasparenza all'interno della catena di fornitura riguarda una condivisone totale delle informazioni utili. Il concetto alla base della trasparenza è quello della fiducia nella propria catena di rifornimento[99]. Esiste una relazione sincrona tra trasparenza e fiducia,[100] la trasparenza garantendo forme di tutela che la fiducia sia ben retribuita, e la fiducia incentivando gli attori a comportarsi in modo trasparente l'un l'altro.

---

[96] Alexis de Tocqueville *De la démocratie en Amérique,* Francia, 1° ed 1835-1840 (trad. italiana *Scritti Politici. La democrazia in America,* a cura di Nicola Matteucci, Utet, 2007 pagina 601)

[97] Capitolo 2

[98] Christian Felber, *op. cit.* capitolo 4

[99] Mechtild Frentrup e Ludwig Theuvsen: "*Transparency in Supply Chains: Is Trust a Limiting Factor?*" paper presentato per il 99° seminario *Trust and Risk in Business Networks*, Bonn, Germania, 8 ottobre 2006

[100] Ivi

Attraverso lo sviluppo di relazioni di fiducia è possibile porre in essere quelle forme di capitale sociale tanto preziose per lo sviluppo di un tessuto economico/sociale orientato al bene comune.[101]
Il comportamento considerato corretto dall'impresa sarà sia quello di manifestare la volontà di collaborare attivamente con la filiera a monte della sua attività in trasparenza e condivisione delle proprie decisioni, sia quello di farsi sponsor tra i suoi fornitori affinché un tale comportamento possa diffondersi sempre di più, nella solita logica del circolo virtuoso. Non sono previsti aspetti negativi negativi nella matrice, e il motivo non viene spiegato

2.4.2 Proprietà e condivisione delle decisioni (B4); Condivisione delle decisioni e trasparenza in azienda (C4;)Trasparenza e condivisione sociale delle decisioni (E4)

Questi tre indicatori sono stati affrontati e analizzati tutti insieme da Felber nel capitolo 4 del suo manuale del bene comune, affrontando ciascuno di essi un elemento riguardante la configurazione proprietaria di azienda così come dovrebbe essere nell'ottica di Felber. Uno degli obiettivi ultimi della sua visione è infatti quella della democratizzazione delle decisioni d'impresa, non nel senso della volontà di eliminare la proprietà privata, quanto piuttosto un tentativo di rendere più socialmente sostenibile il potere decisionale delle imprese, in particolare quelle più grandi.[102] L'esempio di soluzione proposto da Felber stabilisce che la configurazione decisionale d'azienda potrebbe essere così ripartita:

- "A partire da 250 dipendenti, il personale e la comunità ricevono il 25% dei diritti di voto.
- A partire da 500 dipendenti, il 50% dei diritti di voto
- A partire da 1000 dipendenti, due terzi dei diritti di voto

[101] Carlo Donolo, *"Sul capitale sociale come bene comune"* Labsus, 5 ottobre 2010
[102] Christian Felber , *op. cit.* capitolo 4

- A partire da 5000 dipendenti, i diritti di voto si suddividono per un quinto ciascuno ai proprietari, ai dipendenti, ai clienti, alla [sic.] responsabile delle pari opportunità e all'avvocato per l'ambiente"[103]

Naturalmente, la matrice non ha la pretesa di raggiungere subito un risultato simile, che sembra piuttosto lontano in termini di realpolitik. Tuttavia, può essere considerata come un primo passo verso quella direzione.

Nella fattispecie, l'indicatore B4 riguarda direttamente l'assetto proprietario dell'impresa, che, se configurata in assetto societario, deve mantenere una certa equità nelle quote di partecipazione. Deve essere ben chiaro quale sia la *mission* dell'impresa, e deve essere tenuta separata da obiettivi e aspirazioni individuali. Aspetto negativo in questo caso sarà la possibilità concessa di scalare l'assetto proprietario contro la volontà del consiglio di amministrazione (c.d. scalata ostile)

L'indicatore C4 rappresenta invece la capacità dell'impresa di far interagire i propri dipendenti nell'attività decisionale.[104] L'impresa del bene comune non solo garantirà atteggiamenti di completa trasparenza tra i propri dipendenti, per garantire tra l'altro una corretta comunicazione interna, ma incentiverà le iniziative di quest'ultimi a proporre idee e progetti di innovazione. Il rapporto con i dirigenti dovrà essere corretto ed equilibrato, e i criteri di legittimazione degli stessi bene definiti. L'aspetto negativo in quest'azienda riguarda l'esistenza o meno del consiglio aziendale, vale a dire un organo che in alcuni paesi europei è atto alla tutela dei lavoratori. In Italia un organo del genere non è previsto, e al momento la matrice non prende in considerazione strumenti alternativi per verificare l'effettiva partecipazione dei dipendenti al processo decisionale. Si tratta di una criticità importante da affrontare nelle prossime versioni del bilancio.

L'indicatore E4, infine, si concentra sulla capacità che la comunità ha di influenzare le decisioni di impresa. L'impresa deve comportarsi con trasparenza nei confronti degli stakeholder sociali che potrebbero subire un pregiudizio dalla sua attività, e deve garantire a tutte le persone interessate il diritto di sollevare obiezioni a eventuali

[103] Christian Felber, *op. cit* pag 79

[104] Per ulteriori approfondimenti, vedi capitolo 2, paragrafo 1

sue scelte. Un atteggiamento censurato invece riguarda la trasmissione di informazioni consapevolmente errate e l'assenza di trasparenza.
Tutti questi indicatori possono andare da un minimo di -200 punti a un massimo di 50.

2.4.3 Partecipazione dei clienti e trasparenza dei prodotti (D4)

Questo indicatore riguarda la capacità dell'impresa di essere attenta alle esigenze dei clienti, da un lato dando la possibilità a questi ultimi di esprimersi, dall'altro comunicando in modo completo e trasparente tutte le informazioni relative alla qualità dei beni e servizi prodotti.
In questo indicatore, l'impresa cerca in altre parole di colmare il *gap* di ascolto[105] del modello dei *gap*, vale a dire cerca di evitare che si formi una discrepanza tra le attese del cliente e la comprensione delle stesse da parti dell'impresa. A tal fine fondamentali sono non solo le ricerche di mercato, in grado di far sì che l'impresa sappia bene su quale segmento della domanda posizionarsi e il livello di qualità che le si richiede, ma anche la capacità di porre in essere strumenti adeguati di recupero nel caso in cui il cliente si dica insoddisfatto.
Dall'altro lato, l'impresa ha il dovere di esprimere al meglio le caratteristiche dei beni e servizi che offre, garantendo un sistema adeguato di certificazione. Oltre alle certificazioni obbligatorie per legge, come l'HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) per quanto riguarda i beni di consumo alimentare, esistono un gran numero di strumenti volontari che, sebbene più restrittivi nella maggior parte dei casi, manifestano anche una volontà pro-attiva di trasparenza e salvaguardia di ambiente e salute dei consumatori.[106]

[105] Valarie A. Zeithalm, Mary J. Bitner, Dwayne D. Gremler. op. cit.
[106] Paola Masotti, materiale fornito nel corso "Sistemi di gestione e classificazione per la qualità e l'ambiente" presso l'Università di Trento, Lezione 10, a.a. 2016-2017, 28 marzo 2017

Aspetti negativi riguardano invece la mancata comunicazione di sostanze potenzialmente pericolose per la salute o per l'ambiente. Può essere punito con un punteggio negativo fino a 200 punti.

3. Auditing

Una delle critiche più sovente sollevate[107]riguarda le procedure di controllo. Chi è incaricato di controllare il bilancio del bene comune? Nel primo capitolo si è osservato come tale ruolo non può essere svolto dallo Stato: si creerebbe un "Leviatano burocratico" di Hardiniana memoria che non può trovare campo di applicazione in modo efficiente[108]. Nel suo modello di bilancio del bene comune, Felber ritiene che di per sé l'impostazione è tale da garantire avanzate forme di autocontrollo da parte di coloro che lo adottano, in quanto è la stessa prospettiva aziendale che si sposta da un obiettivo di massimizzazione del profitto a uno di massimizzazione del bene comune.[109] Nel caso in cui però questo non fosse sufficiente, Felber ritiene che un sistema di auditing ben strutturato possa essere sufficiente a fare in modo che il ruolo dello Stato sia minimizzato. Scrive Felber: "il bilancio viene compilato dall'impresa e prima controllato internamente dal responsabile del bene comune, e poi dall'auditor del bene comune […] [con la cui attestazione] il bilancio diventa valido. […] Lo Stato deve svolgere, oltre all'autorizzazione ufficiale e alla verifica della qualità degli auditor del bene comune, solo un altro compito di controllo, a campione: per i casi in cui un imprenditore falsificasse il bilancio del bene comune, corrompesse un auditor del bene comune per farsi certificare un bilancio contraffatto, deve essere previsto un processo di supervisione e una possibilità di sanzione contro eventuali auditor corrotti".[110]
Lo Stato ha quindi il delicato compito di autorizzare ufficialmente gli auditor del bene comune a portare avanti la loro attività di controllo. Essendo il bilancio uno

[107] Felber *op. cit.*
[108] Capitolo 1, par 4.5
[109] Felber, op. cit.
[110] Ivi, pag 33

strumento trans-nazionale, non legato necessariamente a una sola legislazione, esso non esprime norme di riferimento, ma implicitamente le lega a quelle dello Stato dove l'impresa ha sede.

Per quanto riguarda l'Italia, le linee guida dell'audit sono stabilite dalle norme UNI EN ISO 19011-2018, normativa applicabile a qualunque impresa che abbia l'esigenza di condurre audit di prima, seconda o terza parte[111]. Nel caso specifico del bilancio del bene comune, per audit di prima classe si intenderanno i meccanismi di verifica e controllo interni all'impresa stessa, a cui seguirà un audit peer-to.peer (audit di seconda parte) in cui l'impresa si confronterà con un gruppo di aziende sue pari anch'esse interessate alla stesura del bilancio del bene comune; per audit di terza parte, infine, si intenderà invece quello messo in atto da personale dell'organizzazione Economy for the Common Goods[112]. I vari step sono espressi con dei "semini": un semino per l'impresa che ha svolto unicamente l'audit interno, due per quella che ha superato l'audit peer to peer, tre per quella che ha superato anche l'audit esterno. L'impresa potrà adeguatamente certificare l'avvenuto controllo da parte del bilancio del bene comune sulla base del numero di semini ottenuti, esibendo quindi una delle tre diverse etichette disponibili.

La norma ISO 19011 è pensata per essere quanto più flessibile possibile e adattarsi ad ogni tipo di organizzazione[113]. Essa prevede un riferimento a un ciclo di Deming (ciclo *plan-do-check-act*) per la messa a punto dell'audit, articolato nei due momenti di gestione e conduzione, e un meccanismo di controllo per la competenza e la valutazione dell'auditor. Fornisce anche un manuale di linee guida, a titolo informativo e non normativo per un corretto comportamento dell'auditor.

---

[111] Sebbene i criteri normativi riguardano nominalmente solo i primi due step, è indicato che per gli audit di terza parte si può comunque fare riferimento alla norma

[112] Christian Felber, Vanessa Campos and Joan R. Sanchis "*The Common Good Balance Sheet, an Adequate Tool to Capture Non-Financials?*" in *Sustainability*, MDPI, 11.7.2019

[113] Norma UNI EN ISO 19011-2018, introduzione

Capitolo quattro
Casi Studio

In questo capitolo verranno affrontati due casi studio circa l'adozione del bilancio del bene comune, uno a livello turistico e l'altro a livello amministrativo.
Il primo caso riguarda il bilancio del bene comune nella sua versione più aggiornata, la 5.0, adottato dal Pineta Hotels Tavon, nel comune di Predaia (TN), in Val di Non per l'anno 2019. Il Pineta è un albergo diffuso, vale a dire un "albergo orizzontale" in cui l'accoglienza viene offerta in diversi edifici più o meno vicini tra di loro e gestiti in modo unitario[229]
Il secondo caso rappresenta invece il comune di Silandro (Schlanders), capoluogo della comunità comprensoriale della Val Venosta, in provincia di Bolzano, uno dei primi quattro[230] (e al momento della tesi, unici[231]) comuni italiani ad aver adottato il bilancio del bene comune nel 2013. La versione adottata è ancora quella del bilancio 4.1, al momento non aggiornata alla versione 5.0.

1. Pineta Hotels Tavon

Il Pineta Hotels Tavon ha aderito per la prima volta al bilancio del bene comune nell'anno 2019, ponendo come anni a cui fare riferimento il 2017/2018. Ha superato efficacemente tanto l'audit interno quanto l'audit peer to peer, e di conseguenza

[229] Vincenzo Franceschelli, Francesco Morandi "Manuale di diritto del turismo", VI edizione, Giappichelli editore, 2017
[230] Gli altri tre sono Laces, Malles e Lasa, tutti in Val Venosta, provincia di Bolzano
[231] Sono in corso trattative da parte del comune di Calceranica (TN) per l'adozione del bilancio del bene comune, ma al 31 gennaio 2020 ancora non si era superata la prima fase informale e conoscitiva (Fonte: verbale della riunione del gruppo territoriale ECB Trentino del 31 gennaio 2020). Nel caso in cui prendesse piede, Calceranica diventerebbe il primo comune completamente italofono ad adottare il bilancio.

riceve una certificazione a due "semini" del bilancio del bene comune[232]. Il referente interno per l'audit è il rappresentante legale Nicola Sicher, mentre il gruppo locale di riferimento per EBC è quello di Trento.

Come accennato, il Pineta Hotel è un albergo diffuso costituito da quattro chalet e tre case, dotato di centro benessere con piscina e sauna e ristorante/osteria. La proprietà appartiene a tre famiglie, tutte discendenti dal fondatore Guido Sicher.[233] La vision aziendale è molto importata al rispetto della sostenibilità, desumibile anche dalla scelta di una certificazione Ecolabel per i servizi offerti[234]. Scrive Nicola Sicher, rappresentante legale dell'azienda: "Il bilancio del Bene comune per noi è una scommessa, un punto di partenza per migliorarci e trovare nuovi stimoli per creare un ambiente di lavoro ancora più sano, equilibrato e sicuro, sia per noi che per i nostri ospiti. Abbiamo scelto e condiviso il progetto del Bilancio del Bene Comune perché il Pineta punta a offrire ai propri ospiti una vacanza di qualità che coinvolga sia il benessere personale sia la condivisione di una filosofia improntata sul virtuoso utilizzo delle risorse e il rispetto della natura che ci sta intorno. Negli ultimi anni abbiamo cercato anche di dare importanza alla scelta di produttori e fornitori che siano il più vicino possibile a noi da un punto di vista fisico ed etico. Sposiamo poi da molti anni la filosofia Slow Food per quanto riguarda l'alimentazione e la scelta delle materie prime."[235]

---

[232] Vedi capitolo 3, paragrafo 3.0

[233] Bilancio del bene comune Pineta Hotels Tovel 2019

[234] Presentazione degli studenti M. Anselmi, V. Callegaro, E. Ferrari, E. Gonzo e D. Iori durante il corso Management delle imprese di servizi e turistiche tenuto da Mariangela Franch, presso il CLM MaST all'Università di Trento, a.a. 2016-2017

[235] Bilancio del bene comune Pineta Hotels Tovel 2019

1.1 Il bilancio del bene comune del Pineta Hotels, audit interno

Calcolatore del bilancio del Bene Comune – Versic

Annotazione: Questo non è un attestato.

MATRICE DEL BENE COMUNE

Azienda: Pineta Hotels; Anno di riferimento: 2018

Somma Bilancio: 230 di 1000 punti

ECONOMY FOR THE COMMON GOOD

Valori ► / Gruppi d'interesse ▼	Dignità umana	Solidarietà & giustizia	Sostenibilità ambientale	Trasparenza & cogestione
A: Fornitori	A1: La dignità umana lungo la catena di fornitura	A2: Solidarietà e giustizia nella catena di fornitura	A3: Sostenibilità ecologica nella catena di fornitura	A4: Trasparenza e condivisione delle decisioni lungo la catena di fornitura
	5 di 54 **10 %**	11 di 54 **20 %**	5 di 54 **10 %**	3 di 27 **10 %**
B: Proprietari & partner finanziari	B1: Atteggiamento etico nell'impiego di fondi	B2: Atteggiamento sociale nell'impiego di fondi	B3: Investimenti socio-ecologici e impiego dei fondi	B4: Proprietà e condivisione delle decisioni
	11 di 54 **20 %**	3 di 27 **10 %**	5 di 54 **10 %**	5 di 54 **10 %**
C: Collaboratori	C1: La dignità umana sul posto di lavoro	C2: Welfare aziendale, retribuzione e organizzazione del lavoro	C3: Promozione del comportamento ecologico dei collaboratori	C4: Condivisione delle decisioni e trasparenza in azienda
	11 di 54 **20 %**	16 di 54 **30 %**	11 di 54 **20 %**	0 di 54 **0 %**
D: Clienti & concorrenti	D1: Relazioni etiche con la clientela	D2: Cooperazione e solidarietà con i concorrenti	D3: Conseguenze ecologiche dell'utilizzo e dello smaltimento di prodotti e servizi	D4: Partecipazione dei clienti e trasparenza dei prodotti
	5 di 54 **10 %**	27 di 54 **50 %**	32 di 54 **60 %**	22 di 54 **40 %**
E: Contesto sociale	E1: Senso e impatto dei prodotti e servizi sulla società	E2: Contributo per la collettività	E3: Riduzione delle conseguenze ecologiche	E4: Trasparenza e condivisione sociale delle decisioni
	27 di 54 **50 %**	3 di 27 **10 %**	16 di 54 **30 %**	11 di 54 **20 %**

Nel bilancio si può immediatamente notare come l'impresa abbia ampiamente utilizzato la sua discrezionalità nella ponderazione degli indicatori, un aspetto molto interessante perché ci consente di capire l'importanza relativa che il Pineta Hotels dà a ciascun indicatore, e di converso anche agli stakeholder e alle macrotematiche valoriali. Una prima osservazione riguarda il fatto che la scelta del peso degli indicatori da adottare non può essere considerata una scelta di comodo, avendo l'hotel attribuito peso massimo in ben cinque indicatori in cui il punteggio autoattribuito è stato solo 5, e addirittura all'indicatore C4, a cui l'impresa non si è attribuita alcun punto.

Dal peso dei punteggi, possiamo notare come gli stakeholder considerati più importanti dall'azienda sono i collaboratori e i clienti, conferendo ad essi un punteggio massimo cumulato pari a 54*4=216, mentre ciascuno degli altri tre gruppi di stakeholder arriva a 189 punti. Allo stesso modo, possiamo osservare come i macrotemi valoriali più rilevanti secondo l'impresa siano la dignità umana e la sostenibilità ambientale, con 54*5=270 punti massimi ciascuno, laddove su Trasparenza e Cogestione possono essere attribuiti al massimo 243 punti e su

Solidarietà e Giustizia solo 216. Tale risultato è sicuramente in linea con la vision da azienda, da sempre, come accennato nelle parole di Nicola Sicher, concentrata in particolare sulla sostenibilità ambientale e molto proiettata verso il soddisfacimento dei bisogni del cliente.

Per quanto riguarda i risultati ottenuti rispetto a quelli auspicati, possiamo osservare come l'hotel non riesce sempre ad ottenere i migliori risultati né con gli stakeholder reputati da lei più importanti, né con i macrotemi valoriali più rilevanti. Per quanto riguarda i primi, sebbene l'impresa riesca a ottenere valori molto positivi nei confronti dei propri clienti, realizzando 86 punti su 216 (40% del risultato massimo), non riesce a ottenere risultati analoghi nel comportamento verso i suoi collaboratori, realizzando solo 38 punti su 216 (17% del risultato massimo). Per contro, ottiene buoni risultati nei confronti della propria comunità, realizzando 57 punti su 189 pari al 30% dei punti massimi. Né verso i fornitori, né verso l'assetto proprietario la gestione del bene comune sembra essere adeguata, ottenendo in entrambi i casi 24 punti su 189 pari a circa il 13%.

Allo stesso modo, i gruppi di interesse considerati più rilevanti dall'impresa non sempre sono quelli verso cui ottiene le migliori performance. Nel campo della Sostenibilità Ambientale ottiene 69 punti su 270, che sebbene siano di più in termini assoluti del 60 punti su 216 ottenuti in ambito Solidarietà e Giustizia, rappresentano solo il 25% dei punti massimi raggiungibili contro il 28%. Allo stesso modo, nonostante l'importanza attribuita alla dignità umana, i risultati ottenuti sono pari a 59 punti su 270, pari ad appena il 22% del risultato massimo. Performance ancora peggiore risulta in Trasparenza e Coodecisione, con appena il 17% e 41 punti su 243.

Ponendo l'attenzione sui singoli indicatori, si possono osservare alcuni risultati notevoli. Il già citato indicatore C4 (Condivisione delle decisioni e trasparenza in azienda), ad esempio, è l'unico ad aver ottenuto lo 0% del valore massimo. Tuttavia va osservato che, come ricordato nel capitolo 3 al paragrafo 2.4.2., tale risultato è viziato dall'assenza in Italia di una normativa prevedente la figura del consiglio aziendale. In effetti nel bilancio[236] dell'impresa si scopre come la decisione di

[236] Ivi, indicatore C4

autoattribuirsi 0 punti derivi dalla mancanza di consuetudine di assemblee tra dipendenti. Questo tuttavia non vuol dire che le decisioni non siano prese in maniera condivisa, specie nelle imprese a gestione familiare come il Pineta, e l'hotel forse ha interpretato in modo un po' troppo restrittivo la lettera della matrice che penalizzava le aziende che non avessero istituito assemblee.

All'opposto, il risultato migliore viene ottenuto nell'indicatore D3 (impatto ecologico dell'utilizzo e dello smaltimento di prodotti e servizi, con ben il 60% del punteggio massimo conseguito. Alcune delle iniziative più brillanti per questo bel risultato riguardano l'utilizzo nel ristorante di prodotti locali di stagione, colonnine per la ricarica delle auto elettriche messe a disposizione degli ospiti, rimborso per gli ospiti del biglietto del treno (fino a Verona) per disincentivare l'uso dei combustibili fossili, utilizzo di acqua piovana per WC e giardino, utilizzo di fonti rinnovabili per riscaldamento e produzione di acqua sanitaria.[237]

Il punteggio complessivo, sommando tutti i risultati, è pari a 222/1000, punteggio che può sembrare un po' basso. Va ricordato però, che questo valore rappresenta un indice volontario e autoattribuito; quindi, sebbene possa sembrare indicativo di una performance scadente sul fronte del bene comune, può essere interpretato anche come indicativo di una grande serietà dell'azienda, propensione all'autocritica e volontà di miglioramento.

1.2 Il bilancio del bene comune del Pineta Hotels, audit esterno

[237] Ivi, indicatore D4

Valore / Portatore d'interesse	Dignità umana	Solidarietà & giustizia	Sostenibilità ecologica	Trasparenza & condivisione delle decisioni	Punteggio complessivo per PORTATORE DI INTERESSE
A) Fornitori	A1 La dignità umana lungo la filiera	A2 Solidarietà e giustizia nella filiera	A3 Sostenibilità ecologica nella filiera	A4 Trasparenza e condivisione delle decisioni lungo la filiera	Punteggio 19
	(Punteggio 3)	(Punteggio 8)	(Punteggio 5)	(Punteggio 3)	
B) Proprietari & partner finanziari	B1 Atteggiamento etico nell'impiego del denaro	B2 Atteggiamento sociale nell'impiego del denaro	B3 Investimenti socio-ecologici e impiego del denaro	B4 Proprietà e condivisione delle decisioni	Punteggio 19
	(Punteggio 5)	(Punteggio 1)	(Punteggio 5)	(Punteggio 8)	
C) Collaboratori	C1 La dignità umana sul posto di lavoro	C2 Welfare aziendale, retribuzione e organizzazione del lavoro	C3 Promozione del comportamento ecologico dei collaboratori	C4 Condivisione delle decisioni e trasparenza in azienda	Punteggio 84
	(Punteggio 32)	(Punteggio 32)	(Punteggio 11)	(Punteggio 11)	
D) Clienti & concorrenti	D1 Relazioni etiche con la clientela	D2 Cooperazione e solidarietà con i concorrenti	D3 Impatto ecologico dell'utilizzo e dello smaltimento di prodotti e servizi	D4: Partecipazione dei clienti e trasparenza dei prodotti	Punteggio 101
	(Punteggio 11)	(Punteggio 32)	(Punteggio 32)	(Punteggio 26)	
E) Contesto sociale	E1 Senso e impatto dei prodotti e servizi sulla società	E2 Contributo per la collettività	E3 Riduzione dell'impatto ecologico	E4 Trasparenza e condivisione sociale delle decisioni	Punteggio 63
	(Punteggio 26)	(Punteggio 5)	(Punteggio 21)	(Punteggio 11)	
Punteggio complessivo per VALORE	Punteggio 77	Punteggio 78	Punteggio 74	Punteggio 59	

Il secondo audit è stato invece portato avanti in valutazione gruppo peer to peer, gruppo moderato dal dott. arch. Bernhard Oberrauch come rappresentante di ECG, e composto dalla Cooperativa lavoratori metalmeccanici CLM-SC e da Panacea social foarm scs, oltre naturalmente che dai rappresentanti del Pineta hotel.

Si può immediatamente notare come i punteggi complessivi per valore siano enormemente più alti della versione interna, mentre quelli per stakeholder migliorano negli ultimi tre casi e peggiorano nei primi due. Sfortunatamente, non sono stati resi pubblici i dati relativi alla peso massimo ciascun indicatore, quindi un confronto tra i due audit per ciascun indicatore è privo di senso. Tuttavia, fortunatamente sono pubbliche le tabelle relative ai punteggi complessivi.

QUADRO DEL BILANCIO				
Dignità umana	76	di	263	**29 %**
Solidarietà & giustizia	78	di	224	**35 %**
Sostenibilità ambientale	74	di	263	**28 %**
Trasparenza & cogestione	58	di	250	**23 %**
SOMMA	**286**	**di**	**1000**	**29 %**

Si può immediatamente notare come l'audit peer to peer sia risultato grandemente più benevolo di quello interno. Nessuno degli indicatori cumulati è risultato inferiore, e solo quello relativo alla sostenibilità ambientale è rimasto inalterato.

Tale risultato è ancora più evidente per quanto riguarda i risultati cumulati degli stakeholder.

QUADRO DEL BILANCIO				
Fornitori	18	di	92	20 %
Proprietari & partner finanziari	20	di	92	21 %
Collaboratori	84	di	421	20 %
Clienti & concorrenti	100	di	211	48 %
Contesto sociale	63	di	184	34 %
SOMMA	286	di	1000	29 %

Come si può osservare, agli stakeholder considerati più deboli sul fronte del bilancio del bene comune è stato attribuito un punteggio inferiore, e la rilevanza degli stessi è risultata ampiamente ridotta, rendendo le percentuali di successo nella gestione del bene comune per ciascun gruppo gruppo di stakeholder considerevolmente più alte.
Il punteggio finale risultante dall'audit peer to peer, in termini assoluti è stato di 286. Come si vede, il risultato è aumentato decisamente rispetto all'audit interno, segnando un +28% rispetto al punteggio autoattribuito, a dimostrazione del forte spirito di autocritica del Pineta Hotels Tavon.

2. Comune di Silandro, bilancio del bene comune 2013

Il comune di Silandro ha aderito nel marzo 2013 al progetto pilota "Regione del bene comune Val Venosta", lanciato a Merano per promuovere il concetto di "cultura sostenibile", finalizzata alla progettazione di iniziative atte a ridefinire la concezione di sostenibilità cittadina in tutto il territorio venostano[238]. Il progetto, tra le varie attività proposte da 13 amministrazioni comunali[239], istituiva per la prima volta l'adozione del bilancio del bene comune presso i quattro comuni di Silandro, Laces, Malles e Lasa, redatto nel gennaio 2014.
Citando le parole del sindaco di Silandro Dieter Pinggera "Sono molto lieto che il comune di Silandro faccia parte dei quattro comuni pionieri del progetto " Regione del bene comune Val Venosta". […] Vediamo la realizzazione del bilancio del bene comune come obiettivo futuro per la nostra comunità. E grazie alla determinazione dei venostani riusciremo tutti insieme a fare passi importanti su questo percorso imperniato di valori."[240]

2.1 La matrice del bilancio

La matrice del bilancio presa in esame appartiene alla versione 4.1, e fa riferimento al biennio 2012/2013. Sfortunatamente, non sono disponibili versioni più recenti, non avendo nessuno dei quattro comuni pilota aggiornato il bilancio da allora; ma la sua analisi è comune di un certo interesse. La matrice 4.1 presenta alcune differenze con la 5.0 analizzata nel precedente capitolo: innanzitutto, gli indicatori previsti sono 17 e non 20, non associando ogni macrotema a ciascun stakeholder come fa la matrice 5.0; i gruppi di interesse sono 5 invece che 4, inserendo il macrotema

[238] Presentazione di EBC presso il Terra Institute di Bressanone (BZ), dal titolo "Economia solidale ed economia del bene comune: scenari e percorsi di transizione", tenutasi il 25 maggio 2013
[239] Ivi
[240] Bilancio del bene comune di Silandro, Nota introduttiva

dell'equità sociale; i punteggi attribuiti a ciascun indicatore possono andare da un minimo di 30 a un massimo di 90, e sono fissi, senza discrezionalità da parte dell'azienda di modificarli; infine gli aspetti negativi non colpiscono il singolo indicatore, ma sono considerati a parte.

VALORE / PORTATORE D'INTERESSE	Dignità dell'essere umano	Solidarietà	Ecosostenibilità	Equità sociale	Cogestione democratica & trasparenza
A) Fornitori	A1: **Gestione etica delle forniture**		Confronto e discussione fattiva sui rischi dei prodotti/servizi acquistati esternamente; rispetto di criteri sociali ed ecologici nella scelta dei fornitori di beni e servizi 90		
B) Finanziatori	B1: **Gestione etica delle finanze** Attenzione ai criteri sociali ed ecologici nella scelta dei servizi finanziari,		investimenti e finanziamenti orientati al bene comune 30		
C) Dipendenti e titolari	C1: **Qualità del posto di lavoro e parificazione** Cultura dell'organizzazione e struttura orientata ai collaboratori, equa politica occupazionale e salariale, tutela del lavoro e incentivi alla salute incluso il Work-Life-Balance, orari di lavoro flessibili, parificazione e diversità 90	C2: **Suddivisione equa del carico di lavoro** Taglio degli straordinari, rinuncia ai contratti all-inclusive, riduzione dell'orario di lavoro; contributo alla riduzione della disoccupazione 50	C3: **Promozione di comportamenti ecologici da parte del personale** Promozione attiva di uno stile di vita sostenibile del personale (mobilità, alimentazione); corsi di aggiornamento e misure per accrescere la consapevolezza sulle tematiche ambientali; cultura organizzativa sostenibile 30	C4: **Ripartizione equa del reddito** Ridotta forbice salariale all'interno dell'azienda (salari netti); mantenimento di un salario minimo e di un salario massimo 60	C5: **Democrazia all'interno dell'azienda e trasparenza** Trasparenza interna a livello decisionale/, scelta dei dirigenti attraverso il personale, partecipazione consensuale alle decisioni strategiche operative, conferimento della proprietà ai dipendenti. P. es. "sociocrazia" 90
D) Clienti / Prodotti / Servizi /Aziende partner	D1: **Vendita etica** Orientamento etico al cliente, compartecipazione dei clienti, sviluppo insieme dei prodotti, alta qualità nel servizio, alta trasparenza di prodotto. 50	D2: **Solidarietà con le imprese partner** Condivisione di informazioni, del know-how, della forza lavoro, delle commesse; partecipazione al marketing cooperativo e alla gestione comune delle crisi 70	D3: **Configurazione ecologica di prodotti e servizi** Offerta di prodotti/servizi di elevato valore ecologico; misure che accrescano la consapevolezza in materia ambientale; rispetto di criteri ecologici nella scelta della clientela 90	D4: **Configurazione sociale di prodotti e servizi** Informazioni-prodotti- servizi per gruppi di clienti svantaggiati. Sostegno nella promozione di strutture di mercato etiche. 30	D5: **Innalzamento dello standard di settore sociale ed ecologico Effetto traino ed emulazione** Sviluppo di standard più elevati insieme alle altre aziende del settore, azione di lobbying 30
E) Contesto sociale territorio, popolazione, generazioni future, società civile, altri esseri umani e natura a livello globale	E1: **Significato e ripercussioni sociali dei prodotti/servizi** P/S coprono i bisogni primari o contribuiscono allo sviluppo dell'uomo/ società/ pianeta e producono effetti positivi 90	E2: **Contributo in favore della collettività** Sostegno reciproco e cooperazione con mezzi finanziari, servizi, prodotti, logistica, tempo, know-how, sapere, contatti; influsso 40	E3: **Riduzione dell'impatto ambientale** - Riduzione dell'impatto ambientale specifico dell'impresa fino a raggiungere un livello che non pregiudichi il futuro in materia di: risorse; energia&clima; emissioni, rifiuti ecc. 70	E4: **Distribuzione degli utili secondo il bene comune** Riduzione/ rinuncia alla distribuzione esterna di utili, distribuzione ai collaboratori, rafforzamento del capitale proprio, investimenti socio-ecologici 60	E5: **Trasparenza sociale** Resoconti della ebc o di sostenibilità, cogestione dei portatori di interesse locali e della società civile. 30
Criteri negativi	Violazione delle norme ILO / dei diritti umani -200 Prodotti che violano la dignità umana, ad esempio mine antiuomo, energia nucleare, OGM -200 Forniture o cooperazione con aziende che violano la dignità umana -150	Acquisizioni ostili -200 Brevetti chiusi -100 Prezzi dumping -200	Impatto ambientale sugli ecosistemi -200 Pesanti violazioni della legislazione in materia ambientale -200 Obsolescenza programmata (breve durata di vita del prodotto) -100	Scorretta condotta dell'azienda nella violazione dei diritti sul lavoro -200 Riduzione dei posti di lavoro o delocalizzazione nonostante bilanci in attivo -150 Evasione fiscale -200 Assenza di impropria remunerazione per soci non lavoratori -200	Mancata dichiarazione di tutte le compartecipazioni e le società affiliate -100 Impedimento della formazione di un consiglio di fabbrica -150 Mancata dichiarazione di tutti i flussi finanziari a Lobby / Iscrizione al registro europeo delle Lobby -200 Eccessiva forbice salariale -100

Matrice del bilancio del bene comune 4. 1

Nel bilancio pubblico, il comune di Silandro ha liberamente stabilito di non esprimere il valore assoluto raggiunto da ogni indicatore, ma ha evidenziato il cluster di raggiungimento degli obiettivi basandosi sul seguente schema:

- primi passi (1-10 %)
- avanzato (11-30 %)
- esperto (31-60 %)
- esemplare (61-100 %)

Laddove il punteggio è considerato intermedio, tra due livelli il comune di Silandro ha adottato la dizione "livello x fino a livello y".

Una percentuale del 100% vuol dire che è stato raggiunto il punteggio pieno, dello 0% vuol dire che il punteggio è nullo o negativo. [241]

A causa della mancanza di definizione del punteggio assoluto all'interno del bilancio, si è ritenuto opportuno organizzare una tabella in grado di evidenziare in modo schematico la performance del comune, attribuendo il risultato percentuale mediano in base al cluster riferito e arrotondando per difetto il punteggio ricavatone,

[241] Ivi

dato che non sono possibili punteggi decimali. In caso di valori intermedi tra due di essi, è stato inserito il valore centrale. Mancando i dati oggettivi, un calcolo del punteggio totale del bene comune non può essere effettuato coerentemente, quindi ci si limiterà ad analizzare la performance relativa.

	Dignità umana	**Solidarietà**	**Ecosostenibilità**	**Equità sociale**	**Cogestione e trasparenza**
Fornitori	A1 Esperto fino a esemplare 60% di 90 = 54				
Finanziatori	B2 Esperto 45% di 30 = 13				
Collaboratori	C1 Avanzato 20% di 90=18	C2 Esperto 45% di 50=22	C3 Esperto 45% di 30=13	C4 Esemplare 80% di 60=48	C5 Primi passi fino a avanzato 10% di 90=9
Cittadini	D1 Esemplare 80% di 50=40	D2 Esemplare 80% di 70=56	D3 Esperto 45% di 90=40	D4 Esperto 45% di 30=13	D5 Esperto fino a Esemplare 60% di 30=18
Contesto sociale	E1 Esemplare 80% di 90=72	Non esiste	E3 Esperto 45% di 70=31	Non esiste	E5 Esperto fino a Esemplare 60% di 30=18

Si noti che gli indicatori E2 "Contributo al bene comune" ed E4 "Suddivisione degli utili orientata al bene comune" non hanno senso di esistere per un'amministrazione comunale, che per definizione ha l'obiettivo preciso di occuparsi del bene comune.[242] Si noti altresì che il gruppo di stakeholder "cittadini" sostituisce "clienti", essendo i primi i diretti beneficiari dell'azione dell'amministrazione comunale e coloro che, tramite il proprio voto, esprimono la propria soddisfazione o insoddisfazione nei confronti del suo operato; mentre il il gruppo "collaboratori" sostituisce "dipendenti e titolari".

[242] Bilancio del bene comune di Silandro-indicatori E2 ed E4

2.2 Commento dei dati

Il risultato più importante che si osserva è che il comune di Silandro concentra molti sforzi nell'ottenere la massima performance possibile verso i cittadini e verso il contesto sociale. Verso tali stakeholder, infatti, nessun indicatore presenta valori inferiori al livello "esperto", il secondo più alto. Tale risultato è perfettamente coerente con lo scopo primario di ogni amministrazione comunale, che non essendo legata a logiche di profitto, ha il suo principale obiettivo nel benessere dei propri cittadini. Risultati altrettanto buoni si riscontrano anche per gli stakeholder "fornitori" e "finanziatori", anche se va osservato che tale risultato è pesantemente inficiato dai limiti della versione 4.1 del bilancio del bene comune, che non opera una separazione per macrotemi di interesse generale tali stakeholder. Ad esempio, per quanto riguarda i fornitori, nel bilancio è ben commentato il servizio di tesoreria operato dalla Banca Raifessein, alla quale è stato chiesto di indicare la sua propensione al bene comune e la qualità etica dei suoi servizi finanziari (rispettivamente 8% e 9%)[243] in accordo con le linee guida della matrice del bene comune 4.1[244]; non è invece indicata in alcun modo la quota di autofinanziamento del comune stesso, dato che avrebbe avuto la possibilità di influenzare l'indicatore B1 se fosse stata adottata la matrice 5.0.

Per quanto riguarda i gruppi di interesse, l'analisi è molto più difficile, potendo concentrarsi solo su tre indicatori ciascuno per quanto riguarda "dignità umana", "ecosostenibilità" e "cogestione e trasparenza", e solo due per "solidarietà" ed "equità sociale". I risultati sono decisamente buoni in tutti e cinque i macrotemi.

Più interessante è invece l'analisi dei singoli indicatori notevoli, dove possiamo osservare che i due peggiori, C1 "qualità del posto di lavoro" e soprattutto C5 "trasparenza aziendale interna e partecipazione" riguardano entrambi i collaboratori. L'analisi di quest'ultimo, in particolare, ha evidenziato un forte desiderio da parte dei dipendenti comunali di essere maggiormente tenuti in considerazione nel processo decisionale dei progetti futuri. Citando i risultati del workshop tra

[243] Ivi, indice B1

[244] Matrice del bilancio del bene comune, indicatore 4.1

dipendenti e referenti comunali: "Per i dipendenti contano molto motivazione, avere diritto di parola, costante aggiornamento professionale, trasparenza, giustizia, un adeguato riconoscimento nell'ambiente di lavoro. Si dovrebbe guardare di più a questi valori.
Le sedute del personale acquisterebbero di valore se in esse si menzionassero decisioni relative al personale ed i progetti futuri.
La presenza a tempo pieno del segretario sarebbe un valore aggiunto e aumenterebbe la qualità."[245]
D'altra parte, gli indicatori in cui si ricevono performance migliori sono C4 "Ripartizione equa del reddito", D1 "Relazioni etiche con i cittadini", D2 "Solidarietà con altre amministrazioni e regioni" ed E1 "Significato ed efficacia sociale dei prodotti e servizi". Quest'ultimo in particolare, è anche uno di quelli a cui la matrice del bilancio del bene comune 4.1 ha anche attribuito 90, il punteggio massimo.[246] Il comune di Silandro si prodiga per fare in modo che i suoi servizi siano utili al benessere psicofisico della comunità, cercando di investire la quota più alta possibile del budget comunale in servizi che siano effettivamente orientati al bene comune, ed evitando per quanto possibile gli sprechi attraverso un continuo programma di monitoraggio effettuato anche in collaborazione con altri comuni, per esempio monitorando costantemente gli afflussi nella biblioteca comunale e i tempi di attività effettiva della segreteria comunale, eventualmente delegando ad altri comuni compiti quali l'elaborazione automatica dei dati.[247]

3 Considerazioni finali

Si può osservare che le due modalità di applicazione, sebbene presentino qualche similitudine, sono in definitiva molto diverse. Forse una delle differenze più vistose riguarda la procedura di audit, mancando nel comune di Silandro il secondo step di

[245] Bilancio del bene comune di Silandro-indicatore C5
[246] Matrice del bilancio del bene comune 4.1
[247] Bilancio del bene comune di Silandro-indicatore E1

audit peer to peer e affidandosi quindi esclusivamente all'audit interno, e ottenendo quindi dati molto meno affidabili di quelli riguardanti il Pineta Hotels, a causa della mancanza di una forma di controllo ulteriore a quella interna.

Va anche osservato che la struttura del bilancio del bene comune 4.1, molto più rigida della successiva, non offre alcuna informazione sulle scelte degli indicatori, informazioni preziose per avere un'immagine della policy dell'azienda o del comune che applica il bilancio. L'accettazione passiva di punteggi preimpostati non dice nulla su quali siano i miglioramenti auspicati dall'azienda.

Infine, va osservato che l'amministrazione comunale è in un certo senso "facilitata" nell'adozione del bilancio del bene comune, essendo la protezione del bene comune suo obiettivo statutario e dichiarato. Viceversa, l'azienda deve avere il potere di reinventarsi, e modificare il suo obiettivo primario passando da una pura logica di massimizzazione del profitto alla massimizzazione del bene comune.

Un punto di similitudine interessante relativo ai due casi è che per entrambi l'indicatore peggiore nell'audit interno riguardava i "collaboratori" come stakeholder e la "trasparenza e codecisione" come macrotema valoriale.[248] Tuttavia, sembra evidente che un tale risultato derivi solo da una coincidenza. Se per l'hotel tale risultato negativo derivava da una cattiva comprensione dei parametri della matrice, ed è stato successivamente corretto in fase di audit interno, per quanto riguarda il comune è invece emersa una vera e propria criticità.

[248] C4 nel bilancio dell'hotel e C5 in quello del comune

Conclusioni

Questo lavoro di tesi aveva come obiettivo primario quello di illustrare lo strumento del bilancio del bene comune e valutarne le implicazioni manageriali, evidenziandone punti di forza e debolezza e osservando le motivazioni alla base della volontà dell'impresa di adottare tale strumento, motivazioni attinenti allo spettro della responsabilità sociale in ambito imprenditoriale. Partendo da una definizione di economia del bene comune, basata su riferimenti appartenenti a differenti discipline sociali, si è proceduto a considerare il bene comune dalla prospettiva del management. È stato quindi esaminato un excursus storico sul bilancio del bene comune, analizzando le sue modifiche e i suoi miglioramenti e in che modo l'applicazione si sia modificata nel corso del tempo. È stata dedicata attenzione anche alle procedure di audit, interne ed esterne, esaminando in che modo essere influiscano nel processo di costruzione del bilancio e nella successiva certificazione. Nell'analisi del bilancio del bene comune, il focus è stato concentrato in particolare sui suoi indicatori, che sono stati sviscerati singolarmente, proponendo strategie migliorative o riferimenti nella letteratura economica e manageriale in grado di esprimere al meglio le potenzialità di tale strumento. Dalle analisi dei casi studio, si è proceduto poi a un confronto tra il bilancio del bene comune adottato dalle imprese e quello adottato da un'amministrazione comunale, tenendo conto anche delle differenze tra l'attuale versione della matrice, la 5.0 e quella precedente, la 4.1, sottolineando i miglioramenti ottenuti nel corso del tempo e osservando anche la differenza tra un audit puramente interno e uno integrato dalla valutazione peer to peer.

Dal confronto è emersa un'applicazione generalmente più efficace del bilancio da parte dell'impresa, che ha superato efficacemente anche la procedura di audit peer to peer, a differenza dell'amministrazione comunale che non vi si è cimentata; tuttavia il bilancio adottato dal Comune è risultato comunque efficace al fine di fare emergere elementi di criticità e procedere all'adozione di strategie per risolverli.

Sfortunatamente, a causa dello stato dell'arte ancora alquanto arretrato per quando riguarda l'applicazione della matrice 5.0 alle amministrazioni comunali, non è stato possibile operare un confronto più interessante tra due matrici coeve applicate a privati e enti pubblici. Allo stato attuale il comune di Calceranica (TN) è l'unico ad aver avviato le iniziali procedure conoscitive per l'applicazione del bilancio del bene comune nella sua versione 5.0, ma ancora non si conoscono i tempi necessari affinché ciò avvenga. Resta quindi auspicabile un eventuale ulteriore confronto tra bilanci futuri basati sulla medesima matrice.

Uno studio che potrebbe scaturire dalla tesi riguarda la performance percepita da clienti e cittadini di imprese e amministrazioni che hanno adottato il bene comune. Allo stato attuale delle cose, il bilancio del bene comune è uno strumento ancora troppo recente in Italia per raccogliere dati sufficienti in tal senso, ma una volta che si sia consolidato potrebbe essere interessante rilevare come variano tanto la performance economica quanto la percezione della qualità dell'attività d'impresa, tramite apposite indagini di marketing, tra organizzazioni che adottano tale strumento e coloro che non lo fanno.

Un altro aspetto, forse ancora più interessante, potrebbe essere quello di rilevare il contributo del bilancio del bene comune su indicatori orientati alla misurazione dello sviluppo umano, come l'ISU (indice di sviluppo umano), o, ancor più appropriatamente, alla felicità interna lorda (GNH, gross national happiness), l'indicatore adottato dal piccolo Stato asiatico del Bhutan come indice principale a cui fare riferimento nell'adozione delle sue politiche. A questo studio si potrà arrivare una volta che si sarà giunti a una diffusione generalizzata del bilancio su tutto il territorio nazionale.

Bibliografia

ANDERLONI, L., *Il social banking. Un fenomeno da esplorare,* Giuffrè, 2003, Milano

ARENDT, H., *The Human Condition,* University of Chicago Press, 1958, Chicago

ARISTOTELE, *Etica Nicomachea*, Libro V

BLOMQUIST, W. *Getting Out of the Common Trap: Variables, Process, and Results in Four Groundwater Basins*. Report preparato in occasione del workshop "Common Property Resource management conference, presso l'Indiana Univeristy, 4-5 Dicembre 1987

BUNGER, A. C., **COLLINS-CAMARGO**, C., **MCBEATH,** B., et al., *Collaboration, competition, and co-opetition: Interorganizational dynamics between private child welfare agencies and child serving sectors*, Children and Youth Services Review, n.38, 2014, pp.113–122.

BECKER, W. S., **CARBO II**, J. A., **LANGELLA,** I. M., *Beyond Self-Interest: Integrating Social Responsibility and Supply Chain Management With Human Resource Development*, Human Resource Development Review, vol.9 (n.2), 2010, pp. 144-168

BUFFA, F., *Struttura e dinamiche di relazione tra PMI. Approcci di mercato nelle destinazioni turistiche community,* CEDAM, 2013, Padova

BUTERA, F., *Le condizioni di lavoro dei. Riders*, Repubblica, 1 maggio 2018

CICERONE, *De Legibus*

CYERT, R., **MARCH,** J. C., *Behavioral Theory of the Firm,* Prentice-Hall, 1963, Englewood Cliffs, New Jersey

D'ANGERIO, V., *Green bond, ecco cosa sono e come funzionano,* Il Sole 24 ore, 24 gennaio 2020

DALY, H. E., *Economics in a full world,* Scientific American, n.293, 2005, 100-107

DAVILA GOMEZ, A. M., **CROWTHER**, D., *Human Dignity and Managerial Responsibility. Diversity, Rights, and Sustainability*, Gower, 2012, Farnham, Burlington

DE TOQUEVILLE, A., *De la démocratie en Amérique* (Scritti Politici. La democrazia in America, a cura di Nicola Matteucci), Utet, 2007, Torino

DONISE, A., *Critica della ragione empatica,* Il Mulino, 2019, Bologna

ERDOGAN, B., **BAUER**, T. N., **TAYLOR**, S., *Management commitment to the ecological environment and employees: Implications for employee attitudes and citizenship behaviors,* Human Relations, vol. 68 (n.11), 2015, pp. 1669-1691

FALCON M., *'Res communes omnium'. Vicende storiche e interesse attuale di una categoria romana* in L. Garofalo (a cura di), *I beni di interesse pubblico nell'esperienza giuridica romana* I (Napoli 2016) 107-163

FEBLER, C., *Die Gemeinwohl-Ökonomie* (L'economia del bene comune trad. di Nora Hantsch) Tecniche nuove, 2012, Milano

FEBLER, C., **CAMPOS**, V., **SANCHIS**, J. R., *The Common Good Balance Sheet, an Adequate Tool to Capture Non-Financials?*" in Sustainability, MDPI, n.11, 2019, p. 3791

FRANCESCHELLI, V., **MORANDI,** F., *Manuale di diritto del turismo,* G. Giappichelli editore, 2017, Torino

FRENTRUP, M., **THEUVSEN**, L.*, Transparency in Supply Chains: Is Trust a Limiting Factor?*, paper presentato per il 99° seminario Trust and Risk in Business Networks, Bonn, Germania, 8 ottobre 2006

FORD, D. *Understanding Business Market: Interaction, Relationship, Networks*. Academic Press (1990)

FREEMAN, R., *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, 2010, Cambridge

FRIEDMAN, M., *Capitalism and Freedom,* The University of Chicago Press, 1962, Chicago

HAJEK, M., **PULKRAB,** K., **HYSLOVA**, J., *Forestry externalities in the environmental management accounting system,* Problems of MANAGEMENT in the 21stcentury, vol. 5, 2012, pp.31-45

HÅKANASSON, H., **SNEHOTA,** I., *Developing relationships in business networks,* Routledge,1989, London

HARARI, Y. N., 21-21(21 מחשבות על המאה ה lezioni per il XXI secolo, trad. di Marco Piani) Bompiani, 2019, Milano

HARDIN, G., *The tragedy of the Commons*, Science*,* n.162, 1968, pp. 1243-1248

KIMBALL, D.S. **"***Book review of The Social Problems of an Industrial Civilization*", in Annals of the American Academy of Political and Social Science (1946), p. 245

IVANCEVICH John M., **KONOPASKE** Robert, **MATTESON** Michael T. *Organizational behavior and management,* McGraw-Hill 10th edition, 2014

LYND, R. S., **LYND,** H., *Middletown in Transition*, Harcourt Brace, 1937, New York

LUCARELLI, A.*, Costituzione e beni comuni: con il testo integrale della Costituzione della Repubblica Italiana*, Diogene, 2013, Pomigliano d'Arco

MAS-COLELL, A., **WHINSTON,** M. D., **GREEN,** J. R., *Microecnomic theory*, Oxford University Press, 1965, Oxford

MARX, K., **BAZZANI**, F., *Per la critica dell'economia politica: introduzione e prefazione,* Clinamen, 2011, Firenze

MATTEI, U., *Beni comuni. Un manifesto,* Editori Laterza, 2011, Roma-Bari

MOMMSEN Th., *Sopra un'iscrizione scoperta in Frisia* Ist. di Diritto Romano, 1889

NEQUIRITO M., *Le "regole" nel Trentino dall'antico regime alla realtà contemporanea,* Regola Feudale di Predazzo, 2015

OSTROM, E., *Governing the Commons*, (Governare i beni collettivi trad. di Giovanni Vetritto e Francesco Velo), Marsilio editore, 2006, Venezia

PALACIO, J. R. S., **CLIMENT,** V. C., *Economía del Bien Común y Finanzas Éticas*, CIRIEC España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, n. 93, 2018, pp.241-264

PLATONE, *La Repubblica*, Libro IV

PRIORE, M. J., **SABEL**, C. F., *The second industrial divide: possibilities for prosperity* (Le due vie dello sviluppo industriale: produzione di massa e produzione flessibile), Isedi-Petrini, 1987, Torino

PRODI, R.*, La sfida di una moneta unica mondiale*, Il Messaggero, 16 luglio 2009

ROTH, A. E., *Who gets what – and why. The new economics of matchmaking and market design* (Matchmaking. La scienza economia di dare a ciascuno il suo. trad. di Daria Restani), Einaudi, 2017, Torino

ROUSSEAU, J.J., *Du contrat social ou Principes du droit politique essai,*1762

RÜDIGER, H., *Inclusive business, human rights and the dignity of the poor: a glance beyond economic impacts of adapted business models*, Business ethics: A European Review, vol.21, n.1, 2012, pp.47-63

SACCONI, L., *Guida critica alla responsabilità e al governo d'impresa introduzione,* Bancaria Editori, 2005, Roma

SMITH, A., *Teoria dei sentimenti morali,* BUR, 1995, Milano

SPENCE, M., *Un nuovo ordine economico*, Il Sole 24 Ore, 5 dicembre 2016

STIZLIG, J. E., *The price of inequality. How today's divided society endangers our future* (Il prezzo della disuguaglianza. Come la società divisa di oggi minaccia il nostro futuro, trad. di Maria Lorenza Chiesara) ET Saggi, 2014, Torino

TER, F., *Premi su Iva e appalti alle imprese etiche*, L'Adige, 3 giugno 2012

TIROLE, J., *Économie du bien commun*, Presses Universitaires de France, 2016, Parigi

TOMMASO D'AQUINO, *Summa Theologiae*

VARIAN, H., *Microeconomia* (a cura di A. Medio) Libreria Editrice Cafoscarina, 2011, Venezia

VIGANO', L., *Le preferenze etiche dei finanziatori*, (saggio contenuto in *Guida critica alla Responsabilità sociale e al governo d'impresa*, a cura di Lorenzo Sacconi) Bancaria Editori, 2005, Roma

VITALE, E., *Contro i beni comuni. Una critica illuminista,* Editori Laterza, 2013, Roma-Bari

YUNUS, M., *Banker to the Poor: Micro-Lending and the Battle Against World Poverty,* PublicAffairs, 1999, New York

ZAMAGNI, S., *La critica delle critiche alla CSR e il suo ancoraggio etico* (in *Guida critica alla Responsabilità sociale e al governo d'Impresa* a cura di Lorenzo Sacconi) Bancaria Editori, 2005, Roma

ZAMAGNI, S., *L'economia del bene comune*, Città nuova Editrice, 2007, Roma

ZEITHALM, V. A., **PARASURAMAN**, A., **BERRY**, L. L., *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectation,* Free Press, 1990, New York

ZEITHALM, V. A., **BITNER**, M. J., **GREMLER**, D. D., *Service Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm* (Marketing dei Servizi trad. di Enrico Bonetti), McGraw-Hill, 2012, Milano

Sitografia

Ansa:
https://www.ansa.it/europa/notizie/europarlamento/news/2019/06/04/ue-verdi-passano-a-74-seggi-con-ingresso-partito-dei-pirati_8aeb145e-4c33-4da9-952c-e431c5127cf0.html

Sito ufficiale associazione ATTAC:
https://www.attac.org/en/overview

Agenzia di Stampa Bretelsmann Stiftung:
https://www.bertelsmann-stiftung.de/en/press/press-releases/press-release/pid/umfrage-buerger-wollen-kein-wachstum-um-jeden-preis

Sito Ufficiale CGMA:
https://www.cgmasteracademy.com/

Sito Ufficiale Comune di Napoli:
http://www.comune.napoli.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/16783

Sito del quotidiano Il Corriere della Sera:

https://www.corriere.it/economia/consumi/20_marzo_29/coronavirus-adesso-l-amaro-ramazzotti-produce-disinfettante-le-mani-6ef264a4-71ba-11ea-b6ca-dd4d8a93db33.shtml

Sito ufficiale CRIC:
https://www.cric-online.org/english
https://www.cric-online.org/ethisch-investieren/wer-ist-ein-verantwortlicher-investor

Linee guida norma ISO:
https://www.dnvgl.it/news/linea-guida-iso-14001-2015-disponibile-in-italiano--60301

Sito ufficiale Economy of Common Good:
https://www.ecogood.org/en/our-work/

Centro per la ricerca sulla globalizzazione Global Research:
https://www.globalresearch.ca/medvedev-unveils-world-currency-coin-at-g8/14326

Sito Ufficiale Grameen Bank:
https://www.grameen-info.org/monthly-reports-02-2020/
http://www.grameen.com/data-and-report/balance-sheet-1983-2016-in-usd/

Sito ufficiale gruppo ICMA:
https://www.icmagroup.org/green-social-and-sustainability-bonds/green-bond-principles-gbp/

Sito Ufficiale associazione Kiva
https://www.kiva.org/

Sito del quotidiano The Guardian:

https://www.theguardian.com/commentisfree/2008/nov/18/lord-keynes-international-monetary-fund
https://www.theguardian.com/business/2009/mar/24/china-reform-international-monetary-system

Articoli di Labsus:

labsus.org/2010/10/sul-capitale-sociale-come-bene-comune/

Sito ufficiale della Magnifica comunità di Fiemme:

http://www.mcfiemme.eu

Altro materiale consultato

Bilancio del bene comune, Pineta Hotels Tovel, 2019

Bilancio del bene comune, Comune di Silandro, 2014

House Ways and Means Committee, 1945, p.16

Libro verde dell'Unione Europea, comunicazione n.68, 25 ottobre 2011

Linee guida ISO 14001

Masotti, P., Materiale fornito nel corso Sistemi di gestione e classificazione per la qualità e l'ambiente presso l'Università di Trento, a.a. 2016-2017

Norma UNI EN ISO 14001:2015

Norma UNI EN ISO 14044:2018

Norma UNI EN ISO 19011-2018

Presentazione di EBC presso il Terra Institute di Bressanone (BZ), *Economia solidale ed economia del bene comune: scenari e percorsi di transizione*, 25 maggio 2013

Presentazione di M. Anselmi, V. Callegaro, E. Ferrari, E. Gonzo e D. Iori, corso di Management delle imprese di servizi e turistiche (titolare Franch, M.,) presso il CLM MaST all'Università di Trento, a.a. 2016-2017

The World Bank Green Bond Impact Report, 2019