

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI “G. D’ANNUNZIO”

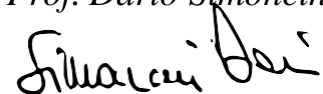
CHIETI - PESCARA

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA AZIENDALE
Corso di Laurea Triennale in Economia e Management

L’ECONOMIA DEL BENE COMUNE:
*“empatia” nella gestione delle relazioni interpersonali
e nuove forme di affiancamento al lavoro*

Laureanda
Fabiola Di Valentino

Relatore
Chiar.mo Prof. Dario Simoncini



ANNO ACCADEMICO 2019 - 2020

INDICE

Introduzione	4
1. L'ECONOMIA DEL BENE COMUNE: UN QUADRO GENERALE	
1.1 Bene comune ed economia	5
1.2 Profitto, concorrenza, crescita e successo	6
1.3 EBC: origine e sviluppi	7
1.4 Gli attori del bene comune	9
1.5 "Dagli egoismi al bene comune": una nuova concezione di profitto, cooperazione e fine dell'obbligo di crescita	10
1.6 I nuovi valori ed il nuovo successo: dignità e democrazia nell'economia	12
2. EBC NELL'IMPRESA	
2.1 EBC: un modello per le imprese	15
2.2 Il bilancio del bene comune	15
2.3 La matrice del bene comune: i valori e gli stakeholders	16
2.4 Il cuore dell'azienda: proprietari e collaboratori	19
2.5 Democrazia in azienda	22
2.6 Validazione del bilancio EBC: group assesment e audit	22
2.7 Benefici del bilancio EBC	23
3. COACHING, MINDFULNESS E FORMAZIONE ESPERIENZIALE NELL'ECONOMIA DEL BENE COMUNE	
3.1 Umanizzazione delle imprese	24
3.2 Affrontare il cambiamento	24
3.3 Il coaching	25
3.4 La mindfulness: accettazione e compassione	28
3.5 La comunicazione interna	31
3.6 La formazione esperienziale	32

3.7 Conclusione: l'azione integrata di coaching mindfulness e formazione esperienziale per il bene comune	34
---	----

4. CASO PRATICO: IL BENE COMUNE NELL'AZIENDA "VERINDPLAST S.R.L."

4.1 Piano d'azione	35
--------------------	----

4.2 Analisi organizzativa iniziale: Quicktest dell'azienda "Verindplast s.r.l.", Bilancio interno del bene comune, confronto tra autovalutazione e valutazione esterna	37
--	----

4.3 Piano di implementazione del bene comune: formazione esperienziale per la sensibilizzazione dei collaboratori alla sostenibilità ambientale e sociale	46
---	----

4.4 Analisi organizzativa finale	48
----------------------------------	----

Conclusione	51
-------------	----

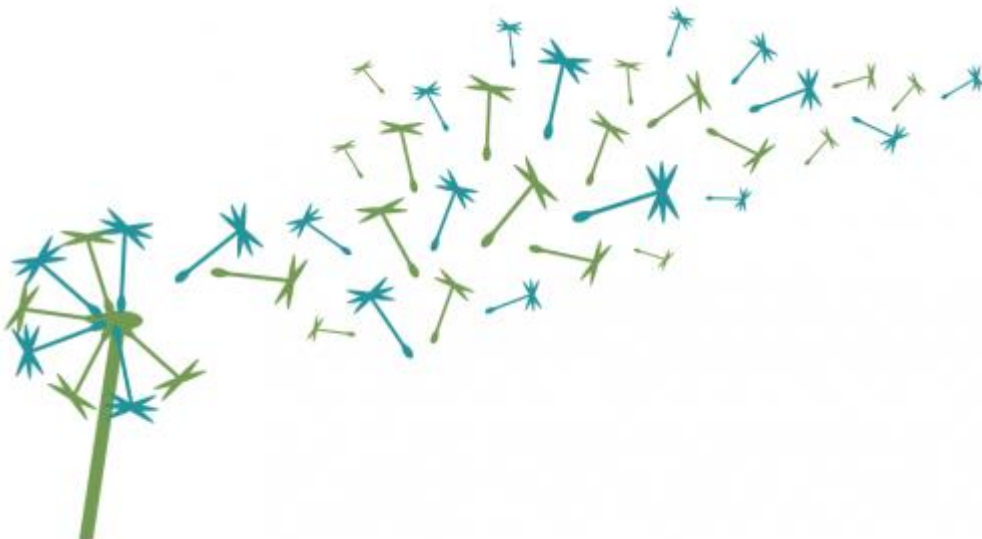
Bibliografia	52
--------------	----

Sitografia	53
------------	----

Ringraziamenti	54
----------------	----

“Senza fiducia non si può rischiare. E senza rischio si è condannati a fare sempre le stesse cose e a rimanere sempre nello stesso posto”

- Borja Vilaseca, Il piccolo principe si mette la cravatta -



Introduzione

L'idea di trattare il modello dell'Economia del Bene Comune di Christian Felber nasce dalla curiosità di esplorare un paradigma alternativo, fondato su valori umani prima che su logiche economiche, e di studiare un'impresa la cui ragion d'essere non si esaurisce nel mero ottenimento di profitto, ma che si dedica al suo perseguimento in un'ottica di sostenibilità ambientale e sociale, preoccupandosi del suo contributo ed impatto sui soggetti con cui si relaziona.

Ho interpretato l'impresa EBC quale organizzazione sociale, focalizzandomi sul cuore dell'azienda, i proprietari e i collaboratori, e sull'importanza della persona e della relazione, le quali non possono prescindere dall'empatia, quindi dalla capacità di comprendere lo stato d'animo altrui, poiché solo attraverso di essa si possono instaurare un rapporto equilibrato ed una comunicazione efficace.

Per ottenere un quadro completo dell'argomento è necessaria la lettura congiunta della mia tesi con "L'ECONOMIA DEL BENE COMUNE: simpatia nella gestione delle relazioni ecosistemiche e nuove forme di collaborazione tra impresa e territorio" della mia collega e amica Maria Giulia Crecchia.

Inizialmente abbiamo realizzato un quadro di riferimento storico e culturale all'interno del quale si colloca l'Economia del Bene Comune, mettendo in luce due prospettive differenti ma complementari per ogni aspetto trattato. In particolare, le tematiche affrontate comprendono la critica dell'attuale paradigma economico, la necessità di rinnovamento nei valori e nelle pratiche e l'introduzione del modello dell'Economia del Bene Comune come alternativa economica e socio-politica.

Successivamente abbiamo presentato il bilancio del bene comune quale strumento di misurazione della performance aziendale non finanziaria e la relativa matrice del bene comune, inclusiva dei valori promossi dall'EBC in rapporto ai principali stakeholders aziendali. L'una si è focalizzata sugli attori interni, ovvero proprietari e collaboratori, l'altra su quelli esterni, ovvero fornitori, clienti e concorrenti e contesto sociale.

Proseguendo nel dualismo interno-esterno, ho deciso di proporre il coaching, la mindfulness e la formazione esperienziale come attività volte all'implementazione del bene comune all'interno delle aziende. Il collegamento nasce dall'approfondimento di queste pratiche e dalla rilevazione di un'affinità con le tematiche fondanti dell'Economia del Bene Comune. Contestualmente, la mia collega Maria Giulia ha deciso di confrontare il modello EBC con altri paradigmi presenti nel panorama che misurano l'impatto, non solo economico, delle aziende sulla collettività. L'analisi dell'Economia Civile, delle B Corp e delle società benefit è finalizzata ad individuare punti in comune e margini di miglioramento.

Infine, per sostenere la credibilità delle nostre tesi ci siamo confrontate con la realtà. Io ho sviluppato un progetto pratico con un'azienda del territorio, per la quale ho svolto un'analisi interna di valutazione dell'orientamento al bene comune e pianificato un successivo programma di implementazione; la mia collega Maria Giulia ha analizzato il bilancio EBC di un'azienda già aderente al movimento e previsto possibili miglioramenti in seguito al confronto con lo strumento di valutazione delle B Corp.

1. L'ECONOMIA DEL BENE COMUNE: UN QUADRO GENERALE

1.1 BENE COMUNE ED ECONOMIA

Che cos'è il bene comune?

È un concetto di cui poter discutere largamente, ma che non ha un significato assoluto.

Christian Felber, coniatore del termine Economia del Bene Comune e teorico dell'omonimo paradigma economico, lo intende come attribuzione della medesima importanza al bene di tutte le persone e al contesto in cui vivono¹. La sua definizione, in realtà, richiede un giudizio di valore, poiché ognuno lo interpreta in modo personale e in relazione al proprio sistema di valori e convinzioni.

Questa concezione soggettiva del bene comune non esclude, tuttavia, la possibilità di individuare dei valori universali, auspicabili per ciascun essere umano, dei punti di contatto tra la dimensione individuale e quella collettiva, in relazione ai quali definire, in linea di principio, un'idea di bene comune e delle modalità attraverso cui perseguirlo. L'economista, Premio Nobel, Jean Tirole scrive: "La ricerca del bene comune passa in gran parte attraverso la costruzione di istituzioni mirate a conciliare il più possibile l'interesse individuale e l'interesse collettivo"².

Seguendo questo filone, Adam Smith non aveva ragione nel ritenere che il bene di tutti risultasse dal comportamento egoistico dei singoli: è un ossimoro sostenere che i comportamenti egoistici degli individui determinino il bene per la collettività, poiché eterogenei e divergenti.

Cosa ha a che fare l'economia con il bene comune?

"Qualsiasi attività economica è al servizio del bene comune; essa serve in particolare a garantire a tutti un'esistenza di dignità umana e ad innalzare progressivamente il livello di vita di tutti i ceti della popolazione" (Art. 151 della Costituzione della Baviera).

"L'iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana" (Art. 41 della Costituzione Italiana).

Nella nostra società, economia e bene comune appaiono come slegati tra loro, idee a sé stanti senza possibilità di convergenza. Diversamente da ciò che sembra, il legame tra i due concetti è forte: la funzione sociale dell'economia è un obiettivo costituzionalmente garantito, come si evince dagli articoli sopra citati, ma spesso dimenticato. Felber, sulla stessa linea di pensiero di Tirole, sostiene che l'economia sia al servizio del bene comune³: da una parte perché contribuisce ad orientare il dibattito riguardante la sua nozione, dall'altra perché sviluppa gli strumenti per contribuire alla sua realizzazione.

¹ C. Felber, *L'economia del bene comune. Un modello economico che ha futuro*, Milano, Tecniche Nuove, 2016, pag. XI.

² J. Tirole, *Economia del bene comune*, Milano, Mondadori, 2017, pag. 5.

³ *Ivi*, pag. 7.

1.2 PROFITTO, CONCORRENZA, CRESCITA E SUCCESSO

L'economia sembra aver perso questa funzione strumentale nel sistema capitalistico, che è caratterizzato dalla ricerca del profitto e dalla concorrenza.

La massimizzazione del profitto è l'unico fine dell'agire economico, il capitalista produce al fine di accumulare ricchezza. Il capitale possiede la particolare caratteristica di poter aumentare la propria grandezza, di aggiungere a se stesso un plusvalore⁴, e diviene, attraverso la classe che ne detiene il possesso, una «potenza sociale» che domina e caratterizza l'intero modo di produzione e la società nel complesso.

La società industriale si fonda sulla proprietà, sulla sua conservazione e possibilità di aumentarla e, come in un circolo vizioso, l'arricchimento e la crescita si alimentano vicendevolmente. Si stabilisce un feedback loop positivo senza nessuna inversione di tendenza, poiché gli incentivi esterni non fanno altro che supportarlo.

Eric Fromm distingue due modalità di esistenza: "l'aver" e "l'essere"⁵. La società capitalistica del consumo si fonda sull'aver, in essa anche l'identità personale si determina in base a ciò che si possiede, secondo la formula "io sono ciò che ho e ciò che consumo". L'aver, a sua volta si declina in "avere esistenziale" e "avere "caratterologico": il primo è innato nell'uomo, dettato dal bisogno di sopravvivere; il secondo è invece una conseguenza dell'impatto delle condizioni sociali sugli uomini, dunque è indotto. L'aver caratterologico è in conflitto con l'essere, ma l'uomo ha bisogno di essere e realizzare i suoi bisogni interiori più profondi, che trascendono il mero possesso materiale. Per questo motivo sarebbe auspicabile un passaggio dalla preponderanza della modalità dell'aver a una preponderanza della modalità dell'essere.

Un altro dogma è rappresentato dalla inevitabilità della concorrenza, quindi dall'idea di dover "far meglio" dell'altro anche se questo vuol dire danneggiarlo. Felber la definisce come "il raggiungimento di obiettivi che si escludono a vicenda"⁶, poiché al successo dell'uno consegue il fallimento dell'altro, secondo una logica "win-lose". Il motore che anima l'azione è la paura: di perdere, di fallire e di non riuscire nell'impresa.

Da uno scenario del genere non può che derivare un "carattere sociale" fondato su dis-valori quali individualismo, avidità, mancanza di responsabilità e prevaricazione.

La crescita è un obbligo, è necessario prevalere sugli altri per avere successo, altrimenti si è "esclusi" dal sistema. È quasi una "lotta per l'esistenza", in cui le imprese più forti ambiscono alla crescita e sopravvivono, mentre quelle che non si adeguano sono destinate ad essere "vinte".

I lavoratori, nella dinamica capitalista, lottano anche contro il tempo e lo stress, nel loro continuo affannarsi ad accumulare ricchezza. Richard Wilkinson⁷, accademico e saggista inglese, lamenta questa condizione, evidenziando come tale ricchezza, tanto ambita e perseguita, non sembri né

⁴ Il plusvalore è per Marx l'unica fonte del profitto, la cui realizzazione ed accumulazione costituiscono il fine essenziale del capitale.

⁵ "Avere ed essere sono due modalità fondamentali dell'esperienza, il rispettivo vigore delle quali determina le differenze tra i caratteri degli individui e i vari tipi di carattere sociale" (tratto da "Avere o Essere" di Eric Fromm).

⁶ C. Felber, *op. cit.*, pag. 9.

⁷ Wilkinson, nelle sue ricerche, si è dedicato allo studio della disuguaglianza sociale nella salute e delle determinanti sociali della salute.

appagare né dare sollievo alla persona. La causa di ciò risiede nel fatto di soddisfare la sfera dei bisogni materiali, a scapito della relazionalità. L'eccessiva focalizzazione sulla dimensione materiale, ha fatto sì che le relazioni umane si frammentassero e venissero trascurate, in ragione di una maggiore produttività.

I contesti di lavoro che si disinteressano maggiormente dell'aspetto umano sono quelli che probabilmente con il passare del tempo vedranno le loro performance ridursi. Questo perché il sovraccarico lavorativo, turni di lavoro stressanti, l'iniquità delle condizioni e la mancanza di stimoli portano il lavoratore all'esaurimento. Non a caso si parla, sempre più di frequente, del fenomeno del burnout, una "sindrome concettualizzata come conseguenza di stress cronico sul posto di lavoro non gestito con successo"⁸. L'Organizzazione mondiale della sanità (Oms), solo recentemente, l'ha riconosciuto come un "fenomeno professionale" che si attesta in presenza di "senso di esaurimento o debolezza energetica, aumento dell'isolamento dal proprio lavoro con sentimenti di negativismo o cinismo e ridotta efficacia professionale".

Nella società capitalista, il successo economico è fondato sul valore di scambio⁹, esprimibile in termini quantitativi, e non sul valore d'uso, che è di tipo qualitativo. Felber riprende la critica marxiana alla centralità del valore di scambio, ritenendo necessario un rovesciamento di prospettiva.

La dimensione qualitativa viene tralasciata e considerata come secondaria rispetto a quella quantitativa. Senza dubbio, le determinazioni quantitative godono del vantaggio di essere facilmente misurabili e comparabili ma, al contempo, da sole non sono bastevoli alla rappresentazione della complessa realtà economica. È necessario che vengano integrate con descrizioni qualitative, e perché non stabilire criteri di misurabilità anche per queste ultime?

1.3 EBC: ORIGINE E SVILUPPI

Nello scenario finora descritto si colloca il paradigma dell'Economia del Bene Comune¹⁰ di Christian Felber.

Christian Felber è un docente, economista, scrittore e attivista austriaco, ideatore del modello EBC. Egli è anche membro fondatore del ramo austriaco di ATTAC¹¹ (Associazione per la tassazione delle transazioni finanziarie e per l'aiuto ai cittadini), organizzazione da cui ha preso avvio il progetto.

Nel 2008, infatti, proprio un gruppo di imprenditori dell'ATTAC austriaca si è riunito per discutere e sviluppare le idee proposte nel capitolo finale di un libro di Felber "*New Values for the Economy*", intitolato "*An alternative to Capitalism and Communism*". Nell'arco di due anni hanno sviluppato una prima versione della "Matrice del Bene Comune", uno strumento per la valutazione della creazione di valore ambientale, sociale ed economico nelle organizzazioni.

⁸ World Health Organization, https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/en/.

⁹ Valore di scambio: prezzo al quale un bene è venduto ed acquistato.

¹⁰ *Economy for the common good. An economic model for the future*, <https://www.ecogood.org/en/>.

¹¹ % Attac, <https://www.attac.org/en/overview>.

Nell'agosto del 2010 Felber pubblica "L'Economia del Bene Comune, un modello economico che ha futuro", libro in cui descrive il senso profondo dei suoi intenti, i cardini del suo pensiero e una primitiva strutturazione del modello del Bene Comune.

Il 6 ottobre 2010 l'idea di Economia del Bene Comune viene presentata pubblicamente per la prima volta in un convegno, intitolato "Nuove idee per le imprese", ad un esiguo numero di ascoltatori. Nonostante ciò, alcune delle aziende presenti dichiarano il proprio supporto al movimento, altre invece, avendo apprezzato le potenzialità della matrice, decidono spontaneamente di adottarla per auto-valutarsi.

Le imprese "pioniere", a loro volta, rendendo nota la loro esperienza, diffondono la cultura del Bene Comune a macchia d'olio.

Nel 2011 inizia a concretizzarsi un movimento: singoli individui, aziende e organizzazioni si strutturano, dando vita ai primi "Local Chapters"¹². Si tratta di gruppi territoriali informali, che promuovono il modello EBC e la relativa matrice attraverso eventi e conferenze. Nel luglio dello stesso anno nasce anche "l'Associazione per la promozione dell'Economia del Bene Comune", un'adunanza di 12 membri a supporto del coordinamento del processo complessivo.

Fino a questo momento il territorio interessato era stato solo quello austro-tedesco, dal 2012 anche Italia (in particolare il Sud Tirolo) e Spagna vengono a conoscenza del movimento e alcune regioni decidono di aderirvi.

Al contempo, gruppi di volontari, cosiddetti "Hubs", si auto-organizzano a livello internazionale e si specializzano in questioni come l'educazione, la consulenza economica e la comunicazione in funzione del bene comune.

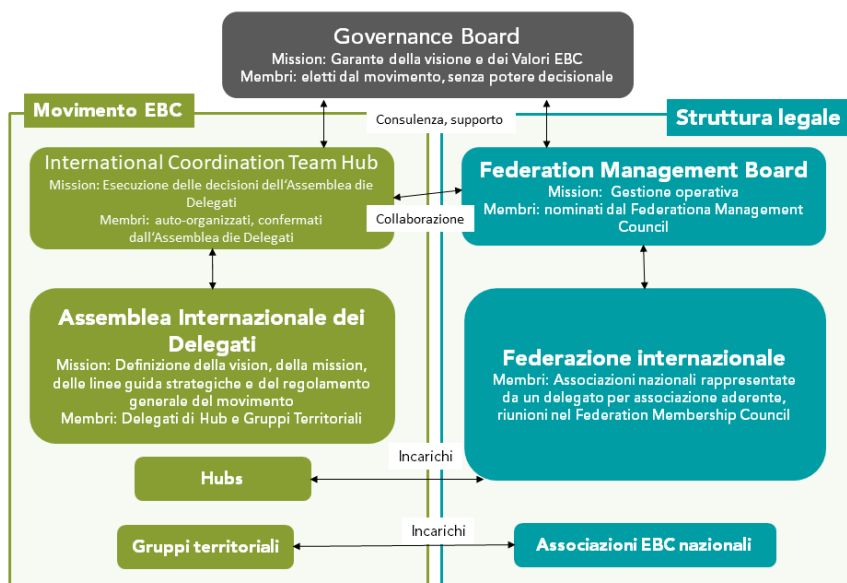
Nasce così l'EBC, un "movimento internazionale che propone un modello socio-economico etico in cui l'economia mette al centro il benessere delle persone e del pianeta"¹³. Esso promuove, nello specifico, cinque valori fondamentali: dignità umana, solidarietà e giustizia sociale, eco-sostenibilità, equità sociale e democrazia.

La dimensione internazionale viene raggiunta ufficialmente nel 2018, con la fondazione della Federazione Internazionale EBC, che include le associazioni nazionali di ben nove Paesi: Austria, Cile, Germania, Italia (nello specifico la "Federazione per l'Economia del Bene Comune in Italia"), Olanda, Regno Unito, Spagna, Svezia e Svizzera.

Il modello EBC si struttura, dunque, su due livelli: da un lato il movimento, composto da cittadini, imprese, consulenti e auditor, raggruppati geograficamente in gruppi territoriali; dall'altro le strutture legali, a livello nazionale ed internazionale. Il suo intervento è integrato poiché a livello sociale cerca di diffondere una cultura più cooperativa e solidale, mentre a livello economico-politico cerca di premiare imprese e realtà sostenibili.

¹² In Italia i "local chapters" sono chiamati "campi energetici".

¹³ *L'economia del bene comune. Un modello economico che ha futuro – Italia*, <https://www.economia-del-bene-comune.it/>.



Struttura EBC, tratta dal sito ufficiale “L’ECONOMIA DEL BENE COMUNE, un modello economico che ha futuro – ITALIA”

1.4 GLI ATTORI DEL BENE COMUNE

L’Economia del Bene Comune è un’organizzazione complessa e dinamica, in continua evoluzione grazie ai nuovi contributi che riceve nel tempo. È il frutto di un processo bottom up, che ha preso avvio da un numero ristretto di persone per poi estendersi ad aziende, regioni e Stati.

Persone con diverse competenze, provenienti da differenti settori della società, si sono confrontate ed hanno collaborato, dando vita alla struttura del movimento. Non si tratta, dunque, di un modello che è stato imposto dall’alto, ma di una sorta di “contratto sociale”¹⁴, riprendendo l’espressione rousseauiana, in cui tutti i “contraenti” hanno deciso di contribuire al benessere della collettività. Tale contratto non è sofferto dai soggetti poiché non è eteronomo ma autonomo: vi si sono vincolati in piena libertà. Il “sujet”¹⁵ è tale nella sua duplice accezione: soggetto attivo che crea il movimento e le sue regole e soggetto passivo che vi sottostà.

Chi sono i “soggetti” del bene comune?

I sostenitori: tutti coloro che dichiarano il loro sostegno all’Economia del Bene Comune sull’omonimo sito web.

I pionieri: le imprese che per prime hanno deciso di compilare volontariamente il bilancio del bene comune, hanno aiutato a migliorarlo tramite la loro conoscenza ed esperienza e che diffondono il modello EBC nel contesto imprenditoriale.

¹⁴ Secondo Rousseau il contratto sociale è espressione della volontà generale, cioè la volontà dei cittadini costituitisi come corpo comune all’interno di un contratto di associazione.

¹⁵ Il cittadino è “sujet”: esso è al contempo sovrano, poiché la sovranità appartiene al popolo, e soggetto, nel momento in cui decide di sottostare alle leggi che egli stesso ha contribuito a formulare.

I consulenti: offrono servizi di supporto alle imprese pioniere nella compilazione del bilancio EBC, nella gestione dello sviluppo di imprese EBC, fornendo una consulenza specialistica su determinati *topoi*.

Gli auditor: hanno il compito di verificare i bilanci del bene comune ogni tre anni o annualmente, incentivando le imprese a fornire delle relazioni veritiere e comparabili.

I redattori: nell'ottobre 2010 la "redazione del bilancio del bene comune" era composta da quattro persone, che si sono impegnate con tutte le energie nella realizzazione della matrice e nel miglioramento continuo di quest'ultima in modo da rendere il bilancio sempre più preciso e rappresentativo. Con il passare del tempo tale redazione si è ampliata ed ha accolto specialisti per ogni criterio presente nella matrice.

I referenti e gli ambasciatori: coloro che divulgano il modello EBC portandolo all'attenzione del pubblico, nel caso degli ambasciatori si fa riferimento a personaggi noti.

I "campi energetici": gruppi locali di supporto al movimento, che "mobilitano l'energia necessaria" con la quale le imprese organizzano manifestazioni, si aggiornano reciprocamente, creano cooperazioni e "atelier", cioè laboratori creativi per lo sviluppo e l'applicazione dell'economia del bene comune a numerosi settori della vita.

I comuni: possono essere "comuni del bene comune" attraverso una delibera del consiglio comunale o comunque essere promotori del modello, diventando sostenitori, invitando le aziende locali a compilare il bilancio EBC o compilando un proprio "codice comunale del bene comune".

I consumatori: possono contribuire semplicemente orientando le proprie scelte d'acquisto verso prodotti/servizi di aziende EBC.

Le banche: Felber teorizza la nascita di "banche democratiche"¹⁶, orientate al bene comune e supervisionate dal sovrano democratico. Esse svolgono attività di deposito e prestito, promuovendo progetti di investimento ritenuti socialmente ed ecologicamente sostenibili da un apposito "comitato etico" democraticamente eletto.

1.5 "DAGLI EGOISMI AL BENE COMUNE": UNA NUOVA CONCEZIONE DI PROFITTO, COOPERAZIONE E FINE DELL'OBBLIGO DI CRESCITA

Felber, con questo suo modello, intende fornire un nuovo paradigma economico e sociale, orientato al benessere dei lavoratori e della società.

Il profitto, che nell'economia capitalista rappresenta il fine, nell'EBC costituisce solo un mezzo per il raggiungimento dell'obiettivo, che è il bene comune. Affermando ciò, non si vuol dire che la componente reddituale sia superflua, al contrario essa mantiene il suo ruolo preponderante; tuttavia, si vuole proporre un modello alternativo in cui si realizza profitto non a scapito di altri, ma contribuendo al loro benessere.

Le imprese EBC sono incentivate alla cooperazione, in modo da rovesciare la presente prospettiva "win-lose" in favore in una logica "win-win". La cooperazione presuppone che ci sia fiducia e

¹⁶ C. Felber, *op. cit.*, pagg. 57-72.

desiderio di aiuto reciproco, non deve essere solo formale ed apparente. Felber la propone come principio strutturale del sistema, e, per non lasciare il concetto aleatorio, suggerisce delle possibili pratiche di cooperazione tra le imprese, come la condivisione di conoscenze e risorse, la concessione di prestiti gratuiti, la rinuncia a comportamenti aggressivi e al tentativo di acquisirsi a vicenda.

Questo perché, nella realtà, accade che alcune imprese decidano di collaborare tatticamente, fraintendendo il significato di questo concetto. I cartelli sono un tipico esempio di cooperazione formale e non sostanziale: più produttori indipendenti decidono di fissare alcuni parametri, quali le condizioni di vendita, il livello dei prezzi, la quantità prodotta, solo per limitare la concorrenza sul mercato. In tal caso la cooperazione risulta un semplice strumento della concorrenza, e non è così che deve essere intesa dell'Economia del Bene Comune.

La concorrenza, quale ruolo assume in tale scenario? Sarebbe surreale ipotizzare la completa eliminazione della concorrenza e al tempo stesso non proficuo. Essa viene disincentivata, nel momento in cui prevede un comportamento sleale ed individualista. La strategia ottimale risulterebbe dal connubio tra la cooperazione nelle relazioni e la competizione sui contenuti. Alcuni potrebbero sostenere che la concorrenza sia insita nell'uomo, ma essa rappresenta semplicemente un comportamento a cui si è stati educati, rafforzato da incentivi che premiano coloro che lo adottano, e che si è radicato a tal punto da esser ritenuto come proprio dell'uomo.

Secondo Felber, l'educazione rappresenta uno dei primi interventi per la concreta applicazione del suo paradigma. I comportamenti delle persone sono influenzati dall'educazione ricevuta: se si è stati "mal-educati" all'egoismo, all'avidità e alla prevaricazione, di certo il modello economico rifletterà tali valori. Di qui l'importanza di uno sviluppo di una cultura diversa basata sui sentimenti, sui valori, sulla comunicazione, sulla democrazia e sulla sensibilizzazione verso le persone e l'ambiente.

I tempi purtroppo non sono ancora maturi perché si arrivi al cambiamento di paradigma basandosi solamente sulla motivazione intrinseca degli uomini. Occorrono, a questo punto, degli incentivi che inducano a comportamenti del tutto opposti a quelli finora proposti, che invertano il feedback loop capitalista.

Se si riescono a ridimensionare tutti gli incentivi che portano gli uomini, e per esteso le aziende, alla necessità di sopraffazione reciproca, la crescita non dovrebbe più rappresentare un obbligo.

Qual è l'alternativa? Serge Latouche¹⁷ teorizza la cosiddetta "decrecita serena"¹⁸, una soluzione per tornare ad essere padroni della propria vita e poter godere di una felicità sociale slegata dal possesso e dal consumo di beni materiali. Egli ha cercato infatti di demistificare la cosiddetta "religione imperante della crescita"¹⁹, in ragione della quale la società è malata di ricchezza e caratterizzata da disuguaglianze ed ingiustizie.

Parimenti, l'alternativa per Felber è l'Economia del Bene Comune. Egli propone una vera e propria riprogrammazione volta a spegnere la dinamica del sistema capitalista, richiamando le cosiddette

¹⁷ R. Veraldi, *Sociologia: dai classici alla modernità. Lineamenti di storia del pensiero sociologico*, Milano, Franco Angeli, 2018, pagg. 182-190.

¹⁸ La decrecita serena non consiste in una crescita negativa, è uno slogan mediatico provocatore che intende spezzare l'ideologia della necessità della crescita.

¹⁹ La crescita è una religione, per questo motivo si dovrebbe parlare di a-crescita così come in ambito religioso si parla di ateismo.

“otto erre” latouschiane (rivalutare, riconcettualizzare, ristrutturare, ridistribuire, rilocalizzare, ridurre, riutilizzare, riciclare).

L'EBC in primis propone una rivalutazione, ovvero la riscoperta di valori e atteggiamenti; una riconcettualizzazione, attraverso l'attribuzione di significati diversi a concetti già noti; ma anche una ristrutturazione, poiché la promozione di nuovi valori comporta anche un adeguamento dell'apparato produttivo e della gestione dei rapporti sociali.

La “ridistribuzione” riguarda in particolare le ricchezze e le possibilità di accesso alle risorse: a tal proposito Felber, nel suo libro, teorizza una convenzione democratica sull'economia che individui alcuni limiti praticabili alla disuguaglianza nei redditi. Questo secondo la logica per cui “chi possiede troppo viene posseduto” e nell'idea per cui la felicità, raggiunto un certo livello di ricchezza, cresca sempre di meno.

Occorre quella che Latouche definirebbe una “decolonizzazione dell'immaginario”²⁰, un cambiamento che faccia “uscire il martello economico dalla testa” e abbracciare un nuovo concetto di benessere e un nuovo atteggiamento nei confronti dell'ambiente e delle persone.

1.6 I NUOVI VALORI E IL NUOVO SUCCESSO

Vi è la necessità di riscoprire il valore delle relazioni umane anche nell'economia: è questa la vision che l'Economia del bene comune intende perseguire.

Vision: “Living well in a world where the economy is aligned with ethical values”

Gli uomini hanno scambiato il mezzo per il fine, perdendo di vista ciò che conta davvero: una buona vita per tutti. Il benessere, o “*bien vivre*” in Latouche, non è rappresentato dal denaro bensì dall'insieme di fiducia, cooperazione, solidarietà e condivisione.

Il successo di un'azienda non sarà più valutato in base al valore di scambio, bensì sul valore d'uso: maggiore è il beneficio che l'impresa apporta al bene comune, maggiore sarà il suo successo. Ad oggi, i valori di riferimento considerati sono il PIL, a livello macro, ed il profitto, a livello micro, e questo a conferma della presente focalizzazione sulla dimensione quantitativa. Numerose sono però le critiche al PIL e alla sua capacità di misurare a pieno il benessere collettivo, poiché non considera i benefici legati alle caratteristiche culturali, sociopolitiche e geografico-ambientali dei vari Paesi, la distribuzione del reddito all'interno della società e in generale tutta una serie di fenomeni non traducibili nel linguaggio della moneta. Parimenti, il bilancio d'esercizio, contenente il profitto annuo, non risulta pienamente rappresentativo della realtà aziendale.

Per questo motivo sarebbe ideale associare alla rendicontazione finanziaria una rendicontazione sociale, che evidenzia i benefici che l'impresa apporta ai suoi stakeholders e al contesto in cui opera. La responsabilità sociale dell'impresa è stata prevista ufficialmente nel Libro Verde della Commissione europea nel 2001, ma come documento a carattere facoltativo. Si parla infatti di

²⁰ Se la crescita è una credenza e lo sviluppo un sistema di significati legati all'immaginario sociale, per oltrepassarle occorre un cambiamento di immaginario.

“integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate”²¹.

Il Decreto Legislativo 30 dicembre 2016 n. 254²², relativo all’attuazione della Direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014 (recante, a sua volta, modifica alla Direttiva 2013/34/UE), ha reso obbligatoria la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario, ma solo per “enti di interesse pubblico”²³ e “gruppi di grandi dimensioni”²⁴. Il provvedimento è entrato in vigore dal 25 gennaio 2017 e gli esercizi finanziari sono stati obbligati ad inserire informazioni non finanziarie nella relazione sulla gestione o in una relazione distinta a partire dal 1° gennaio 2017.

Sarebbe ideale una conciliazione degli obiettivi economici con quelli sociali e ambientali per imprese di ogni dimensione, un allineamento delle politiche vigenti su questo tema, per una maggiore cura della sostenibilità aziendale. L’EBC prevede proprio questo: il perseguimento del fine economico attraverso un modello di economia attento al benessere della persona, della comunità e dell’ambiente.

Dignità nell’economia

“Tutti gli esseri umani nascono liberi ed eguali in dignità e diritti...” (Art.1 della Dichiarazione universale dei diritti umani.)

“La dignità umana è inviolabile. Essa deve essere rispettata e tutelata” (Art.1 della Carta dei diritti fondamentali dell’UE)

La dignità rappresenta una particolare posizione dell’essere umano nei confronti degli altri esseri della natura e, conseguentemente, una particolare considerazione e trattamento che ad esso dovrebbero essere riservati. Rispettare la dignità significa rispettare le altre persone ed i loro bisogni, sentimenti ed opinioni come se fossero nostri, senza mai strumentalizzarli per soddisfare i propri intenti.

L’Economia del Bene Comune ritiene la dignità come un inalienabile e incondizionato valore di tutti i membri della società, una caratteristica imprescindibile e connaturata nell’uomo, condizione della sua libertà. Di qui l’idea di una economia libera che rispetta la dignità dei singoli individui e di un mercato libero in cui gli agenti economici si confrontano con rispetto reciproco.

Il problema non è il mercato in sé, ma la gestione della differenza di potere nei rapporti di scambio. Tirole²⁵ sostiene che il mercato sia a volte un capro espiatorio per la nostra ipocrisia uno “specchio dell’anima” che “rende esplicite realtà della nostra società” e nostre “aspirazioni ed inclinazioni, che avremmo preferito nascondere non solo agli altri ma anche a noi stessi”.

²¹ Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/Terzo-settore-e-responsabilita-sociale-impresefocus-on/Responsabilita-sociale-impresee-organizzazioni/Pagine/default.aspx>

²² Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/01/10/17G00002/sg>

²³ «enti di interesse pubblico»: gli enti indicati all’articolo 16, comma 1, del decreto legislativo 27 gennaio 2010, n. 39

²⁴ «gruppo di grandi dimensioni»: il gruppo costituito da una società madre e una o più società figlie che, complessivamente, abbiano avuto su base consolidata, in media, durante l’esercizio finanziario un numero di dipendenti superiore a cinquecento ed il cui bilancio consolidato soddisfi almeno uno dei due seguenti criteri:

1) totale dell’attivo dello stato patrimoniale superiore a 20.000.000 di euro;

2) totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni superiore a 40.000.000 di euro.

²⁵ J.Tirole, *op. cit.*, pag 57.

Nell'economia di mercato capitalista i più potenti vengono incoraggiati a sfruttare il proprio vantaggio, il loro maggior potere, e grazie a questo si ottiene l'efficienza del mercato. Se tutti però cercano il vantaggio a scapito di altri, non vi sono più equità e pari valore tra gli agenti ma un rapporto strumentale, che mina la libertà di tutti.

Democrazia nell'economia

L'attuale sistema è caratterizzato dalla democrazia rappresentativa, una forma di governo in cui i cittadini eleggono i propri rappresentanti, legittimando il loro potere decisionale. Il problema insito in questo meccanismo risiede nel fatto che molto spesso le persone non hanno coscienza della loro sovranità e, una volta eletti i propri rappresentanti, trascurano la loro supervisione, facendo in modo che essi assumano più potere di quanto effettivamente gli sia stato conferito inizialmente. I cittadini, inoltre, non hanno la possibilità di correggere la propria rappresentanza ogni qualvolta lo ritengano necessario, assumendo il ruolo di spettatori.

Secondo Felber, anche in questo caso entra in gioco il ruolo dell'educazione, nello specifico alla democrazia: spesso infatti il disinteresse deriva dalla non conoscenza. Si dovrebbe insegnare la materia Democrazia che spieghi: “come da molti interessi si arrivi ad uno solo, come si prendono decisioni in maniera che tutti possano accettarle, che un comportamento rispettoso di bisogni diversi è la condizione fondamentale per sviluppare la consapevolezza dei propri desideri reali in una maggioranza, che serve l'interessamento di tutti per far sì che non vincano gli interessi particolari, che non si può delegare la responsabilità democratica, ma solo il permesso di applicarla”²⁶.

Felber intende restituire il ruolo di attore principale alla persona, promuovendo l'integrazione della democrazia rappresentativa con una democrazia di tipo partecipativo. Il concetto di democrazia partecipativa risale alla concezione rousseauiana di democrazia: Rousseau²⁷ riteneva che i membri del corpo politico, fisicamente riuniti, dovessero emanare le leggi, al pari di quanto accadeva nelle antiche *poleis* greche. Pur fermo della sua convinzione che l'unico modo per formare correttamente la volontà generale fosse la partecipazione all'attività legislativa di tutti i cittadini, rifiutando quindi il principio della delega, si rendeva conto che questo non risultava effettivamente possibile nella realtà.

Nell'Economia del Bene Comune la democrazia partecipativa è possibile: la partecipazione alle decisioni assicura pari valore a tutte le persone, pari dignità e quindi libertà. E come partecipare?

Si può prender parte attivamente al movimento sostenendo l'EBC, fondando un campo energetico o prendendo parte ad uno già esistente, promuovendo il bilancio EBC tra le imprese, proponendo al proprio comune di residenza di diventare un comune EBC o collegando la propria attività a quella del movimento. In aggiunta, Felber teorizza degli strumenti democratici, rappresentati dalle convenzioni (sull'economia, sull'educazione, sulla sicurezza sociale, sui media e sulla democrazia stessa), in virtù del fatto che i presupposti per la loro determinazione siano proprio la partecipazione e l'impegno al rispetto di quanto pattuito. Tali strumenti rappresentano, ad oggi, un “work in progress” per il movimento.

²⁶ C. Felber, *op. cit.*, pag. 115.

²⁷ “L'unico modo per formare correttamente la volontà generale è quello della partecipazione all'attività legislativa di tutti i cittadini, come accadeva nella polis greca: l'idea che un popolo si dia rappresentanti che poi legiferano in suo nome è la negazione stessa della libertà” (tratto da “Il contratto sociale” di J.J. Rousseau).

2. EBC NELL'IMPRESA

2.1 EBC: UN MODELLO PER LE IMPRESE

L'Economia del Bene Comune opera in vari ambiti: economico, politico e sociale.

A livello economico si occupa di diffondere tra le imprese la cultura del bene comune e la matrice EBC, quale strumento per la misurazione del contributo delle aziende al bene comune.

A livello politico propone la sua visione agli enti pubblici, i quali possono essi stessi adottare il modello EBC o incentivare iniziative in favore del bene comune, come agevolazioni alle imprese più meritevoli.

A livello sociale porta a conoscenza individui, famiglie e scuole del movimento EBC, promuovendo un'educazione ai principi del bene comune.

Perché la necessità di un nuovo paradigma per le imprese?

L'elaborazione di un nuovo paradigma nasce dall'esigenza di coniugare il perseguimento del risultato economico con il benessere sociale e ambientale. Troppo spesso i due ambiti vengono concepiti in modo esclusivo, come se l'uno potesse essere realizzato solo a scapito dell'altro, e proprio per questo l'Economia del Bene Comune vuole confutare tale tesi. L'alternatività dell'EBC, infatti, risiede nella sua cura dell'aspetto umano, che genera, come naturale conseguenza, migliori performance economiche.

2.2 IL BILANCIO DEL BENE COMUNE

L'Economia del Bene Comune elabora per le imprese un "bilancio del bene comune", che si compone di un report narrativo, di un processo di autovalutazione e di una validazione dell'autovalutazione.

Si tratta di un report non finanziario che pone al centro dell'attività economica le persone, l'ambiente e le relazioni tra loro. È uno strumento che riconosce i valori relazionali e costituzionali nell'economia, premiando i soggetti che agiscono e si organizzano in modo cooperativo, solidale, ecologico e democratico.

Esso risulta complementare rispetto al bilancio economico, il quale, da solo, è incapace di evidenziare aspetti quali il soddisfacimento dei bisogni, la creazione di un valore d'uso, la creazione di senso, l'equità distributiva, la partecipazione, la cogestione, la democrazia, l'ecosostenibilità e in generale la qualità della vita aziendale.

Molte imprese decidono di utilizzare il bilancio EBC per il proprio Bilancio Sociale o Bilancio di Sostenibilità per adempiere alle normative sulla rendicontazione non finanziaria: qualsiasi organizzazione può decidere di redigerlo, essendo stato progettato in modo tale da poter essere applicato alle imprese di ogni settore, dimensione e forma giuridica. La sua funzione, d'altronde, è quella di misurare il nuovo successo, che si basa non solo sulla ricchezza materiale ma anche sul benessere relazionale e sulla sostenibilità ambientale.

Felber spiega che, contenendo al suo interno valori che possono dirsi “universali”, tale bilancio debba avere i caratteri di un “bilancio universale”, che individua nei requisiti di obbligatorietà, integralità, misurabilità, comparabilità, chiarezza, pubblica disponibilità, controllo esterno e conseguenze legali secondo un principio di giustizia meritocratica.²⁸

2.3 LA MATRICE DEL BENE COMUNE: i valori e gli stakeholders

Lo strumento per la redazione del report del bene comune è la “matrice del bene comune”.

Una prima versione della matrice fu pubblicata nell’agosto 2010, in concomitanza della genesi del movimento EBC. Fu apprezzata dai suoi primi fruitori, nonostante si trattasse di uno strumento ancora troppo teorico ed acerbo. Nel 2011 venne realizzata la matrice 2.0, diversa rispetto all’originale ma comunque poco pratica, per questo motivo fu chiesto alle imprese pioniere di elaborare un’altra versione “a freddo”, la 3.0, in modo da crearla attraverso i feedback. Nel 2012 fu sviluppata la 4.0, paradossalmente molto più sintetica rispetto alle precedenti, poiché ci si rese conto, grazie al feedback delle pioniere, che molti degli indicatori potevano essere raggruppati in modo da rendere più chiara ed accessibile la matrice. La versione attualmente in uso è la 5.0. Si tratta di uno strumento dinamico che viene periodicamente verificato, migliorato attraverso i feedback ed aggiornato in modo da rispecchiare i cambiamenti sociali e normativi.

Il “Gruppo di redazione della matrice” (o Matrix Development Team), responsabile dello sviluppo della matrice EBC e del suo continuo aggiornamento, è cresciuto insieme al movimento. Inizialmente, era formato da sole quattro persone; ad oggi, invece, si è ampliato e specializzato a tal punto che vi è un editor per ciascun tema.

La matrice del bene comune è un “modello di sviluppo organizzativo e di valutazione dell’attività imprenditoriale”²⁹. Sull’ascissa presenta i cinque valori fondamentali dell’Economia del Bene Comune, ovvero dignità dell’essere umano, solidarietà, ecosostenibilità, equità sociale e co-gestione democratica; sull’ordinata, invece, i portatori d’interesse dell’impresa, quindi fornitori, proprietari e partner finanziari, collaboratori, clienti, concorrenti e contesto sociale. Nei riquadri d’intersezione della matrice confluiscono i temi del bene comune, riguardo ai quali valutare il comportamento dell’impresa e assegnare un punteggio. È possibile ottenere un punteggio da 0 a 10 per ciascun riquadro, per un totale di 50 punti se l’analisi viene realizzata in relazione agli stakeholders, o 40 punti se realizzata in relazione ai valori. Data l’eterogeneità delle organizzazioni che possono usufruire di questo strumento, è stata prevista una ponderazione interna dei punteggi in relazione alle dimensioni dell’azienda, al settore, ai rischi sociali nei paesi d’origine delle materie prime e ai flussi finanziari verso e dai fornitori, finanziatori e collaboratori. La somma finale rimane invariata, a variare sono gli importi dei singoli temi a seconda della loro importanza per l’impresa.

Nonostante vi sia un *iter* ben definito per il calcolo del punteggio, non è possibile ottenere un risultato propriamente oggettivo dell’orientamento al bene comune, si avrà comunque una stima plausibile e sostanziale.

²⁸ C. Felber, *L’economia del bene comune. Un modello economico che ha futuro*, Milano, Tecniche Nuove, 2016, pagg. 28-29.

²⁹ *EBC Manuale per il Bilancio del Bene Comune 5.0*, pag.7.

VALORI	Dignità umana	Solidarietà & giustizia	Sostenibilità ecologica	Trasparenza e condivisione delle decisioni
PORTATORE D'INTERESSE				
A: FORNITORI	A1 La dignità umana lungo la catena di fornitura	A2 Solidarietà e giustizia lungo la catena di fornitura	A3 Sostenibilità ecologica lungo la catena di fornitura	A4 Trasparenza e condivisione delle decisioni lungo la catena di fornitura
B: PROPRIETARI & PARTNER FINANZIARI	B1 Atteggiamento etico nell'impiego di fondi	B2 Atteggiamento sociale nell'impiego di fondi	B3 Investimenti socio-ecologici nell'impiego di fondi	B4 Proprietà e condivisione delle decisioni
C: COLLABORATORI	C1 La dignità umana sul posto di lavoro	C2 Strutturazione dei contratti di lavoro	C3 Promozione del comportamento ecologico dei collaboratori	C4 Condivisione delle decisioni e trasparenza in azienda
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
E: CONTESTO SOCIALE	E1 Senso e impatto dei prodotti e servizi sulla società	E2 Contributo per la società	E3 Riduzione delle conseguenze ecologiche	E4 Trasparenza e condivisione delle decisioni

Matrice 5.0 dell'Economia del Bene Comune

I VALORI DELLA MATRICE EBC ³⁰

DIGNITÀ UMANA

Nell'Economia del Bene Comune la persona è centrale, la sua dignità inviolabile, indipendentemente dall'origine, dall'età, dal sesso ed altre sue determinanti. Egli merita stima, rispetto ed attenzione ed è al di sopra di qualsiasi valore patrimoniale.

SOLIDARIETÀ E GIUSTIZIA

Per solidarietà si intende l'aiuto reciproco e disinteressato, la collaborazione spontanea e volontaria. La giustizia invece, si manifesta attraverso il riconoscimento formale di pari diritti e doveri. Tali principi hanno in comune l'empatia, l'apprezzamento e il diritto alle pari opportunità.

SOSTENIBILITÀ ECOLOGICA

Le imprese devono prendere coscienza del proprio impatto sull'ambiente e ridurre le conseguenze negative dei propri processi produttivi in favore di un'attività più sostenibile, poiché solo in questo modo si assicura il benessere della generazione presente e di quelle future.

La cura dell'ambiente, in cui l'impresa stessa opera, deve essere promossa e condivisa all'interno dell'azienda, diventare parte della sua cultura. La sostenibilità di prodotti dell'impresa deve essere garantita nell'intero ciclo di vita: dall'estrazione o produzione di materie prime allo sviluppo, realizzazione o lavorazione in impresa fino alla fornitura, all'impiego da parte dei clienti e all'eliminazione definitiva del prodotto. Parimenti deve accadere per i servizi.

³⁰ EBC Manuale per il Bilancio del Bene Comune 5.0, pagg. 14-15.

TRASPARENZA E CONDIVISIONE DELLE DECISIONI

Per trasparenza s'intende la condivisione di informazioni di rilievo con i vari stakeholders e rappresenta un prerequisito per la loro partecipazione al processo decisionale.

GLI STAKEHOLDERS DELLA MATRICE EBC ³¹

A) FORNITORI

L'EBC analizza le relazioni lungo l'intera catena di fornitura: tutti i rapporti che legano l'azienda ad altre e tutte le materie prime e servizi che vengono acquistati. L'impresa può essere o meno corresponsabile con i propri fornitori relativamente alle scelte d'acquisto, alle condizioni contrattuali e all'influenza reciproca, a seconda dei rapporti di potere sul mercato e della distanza lungo la catena di fornitura.

B) PROPRIETARI E PARTNER FINANZIARI

I proprietari sono valutati in base al loro atteggiamento etico e sociale nell'impiego di denaro, alla natura sostenibile dei loro investimenti e alla propensione alla condivisione della proprietà e delle decisioni. Come diretta conseguenza sono valutati anche i finanziatori, in relazione alla qualità degli investimenti per i quali mettono a disposizione le risorse.

C) COLLABORATORI

I collaboratori lavorano per l'impresa e contribuiscono alla creazione di profitto e alla diffusione del bene comune. In particolare, si considerano collaboratori coloro che sono assunti, le persone che sono operative per un periodo di almeno sei mesi o che sono operative almeno quattro ore a settimana e coloro che svolgono attività regolarmente e in modo ricorrente. Essi rappresentano l'energia senza la quale l'azienda non può vivere, per questo motivo è bene garantire il loro benessere e la loro soddisfazione sul luogo di lavoro.

D) CLIENTI E CONCORRENTI

Secondo i principi EBC non solo è importante curare la relazione con la clientela, assicurando una comunicazione dignitosa, trasparenza dei prodotti e partecipazione dei clienti allo sviluppo dei prodotti, ma anche con i concorrenti, instaurando rapporti solidali e cooperativi. Oltre ciò, è bene tenere in considerazione l'impatto ecologico dell'utilizzo e dello smaltimento degli output e utilizzare moderatamente le risorse per evitare gli sprechi.

E) CONTESTO SOCIALE

L'EBC è consapevole degli effetti delle azioni imprenditoriali sulla società e per questo motivo prevede che l'azienda orientata al bene comune misuri l'impatto dei prodotti e servizi sulla società, il suo contributo per la collettività, assicuri la riduzione delle conseguenze negative sull'ambiente e la trasparenza al pubblico.

³¹ EBC Manuale per il Bilancio del Bene Comune 5.0, pagg. 12-13.

2.4 IL CUORE DELL'AZIENDA: proprietari e collaboratori ³²

PROPRIETARI

B1: ATTEGGIAMENTO ETICO NELL'IMPIEGO DEI FONDI

I proprietari di un'impresa EBC perseguono l'autonomia finanziaria attraverso l'autofinanziamento (B1.1), infatti una dotazione di mezzi propri è sinonimo di autonomia finanziaria, garantisce resilienza economica e protegge l'impresa da influssi esterni indesiderati, e in particolare da rischi finanziari evitabili.

I titolari prediligono forme di finanziamento esterno orientato al bene comune (B1.2): prima di rivolgersi alle banche per la concessione del credito tradizionale, prendono in considerazione la raccolta di fondi tramite forme di finanziamento solidale, come prestiti subordinati da parte di clienti o crowdfunding.

Una gestione finanziaria etica è assicurata non solo dai proprietari ma anche dai finanziatori esterni (B1.3), ovvero istituti di credito, assicurazioni e tutti i tipi di fornitori di servizi finanziari con cui si instaurano relazioni commerciali.

B2: ATTEGGIAMENTO SOCIALE NELL'IMPIEGO DI FONDI

I proprietari di un'impresa EBC hanno come obiettivo l'impiego dei fondi solidale e orientato al bene comune (B2.1): essi garantiscono sufficienti redditi futuri agli stakeholders prima della distribuzione dei redditi da capitale. Dunque, la distribuzione degli utili avviene solo dopo la copertura del fabbisogno attuale per spese future, evitando ulteriore indebitamento.

Si disincentivano, nell'EBC, distribuzioni inique di fondi (B2.2), intendendo, con questa espressione, iniziative quali smantellamenti di posti di lavoro, trasferimento o chiusura di una sede aziendale nonostante il conseguimento di utili stabili o il versamento di eccessivi redditi da capitale a soci inattivi.

B3: INVESTIMENTI SOCIO-ECOLOGICI E IMPIEGO DEI FONDI

Nell'impresa è bene attuare un programma di risanamento ecologico delle immobilizzazioni esistenti ed un piano per nuovi investimenti, che non considerino solamente i rendimenti ma anche le possibili conseguenze socio-ecologiche, quindi la qualità ecologica degli investimenti (B3.1).

Gli investimenti sono orientati al bene comune (B3.2), in progetti etico-sostenibili e socio-ecologici o in fondi per lo sviluppo sostenibile, tenendo conto, in questo caso, del grado di compartecipazione nelle decisioni.

Qualora la produzione dovesse dipendere da risorse a rischio in termini ecologici (B3.3), i proprietari, per adeguarsi agli standard EBC, dovrebbero adottare misure per la riduzione della dipendenza da tali risorse o abbandonare il loro utilizzo ed eventualmente il settore.

³² *EBC Manuale per il Bilancio del Bene Comune 5.0*, pagg. 33-72.

B4: PROPRIETA' E CONDIVISIONE DELLE DECISIONI

L'impresa EBC ha una struttura di proprietà orientata al bene comune (B4.1): le quote di proprietà sono distribuite in modo da garantire l'autonomia dell'impresa. I presupposti per la partecipazione alla proprietà sono l'interesse al mantenimento e allo sviluppo dell'obiettivo imprenditoriale e del senso della società. In una condizione ideale, i proprietari fanno parte degli stakeholders ed i collaboratori dispongono della maggioranza delle quote di partecipazione e dei diritti di voto, i quali, tuttavia, sono contrattualmente delimitati in maniera tale da evitare che possano consentire, da soli, di controllare l'impresa.

La matrice EBC valuta negativamente il verificarsi di scalate ostili (B4.2)³³ nelle imprese, realizzate contro la volontà del consiglio d'amministrazione, dei collaboratori e di altri stakeholders.

COLLABORATORI

C1: LA DIGNITA' UMANA SUL POSTO DI LAVORO

L'Economia del Bene Comune propone una cultura aziendale orientata ai collaboratori (C1.1), che favorisce un clima di rispetto, stima e fiducia. I dipendenti devono essere stimolati alla formazione personale e allo sviluppo delle loro competenze, in modo tale da riuscire ad apprezzare e percepire il senso del proprio lavoro. Ognuno deve essere consapevole dei compiti e delle responsabilità proprie e altrui, ma al tempo stesso deve poter lavorare con una certa autonomia, sia a livello individuale che di gruppo. Nel caso in cui dovessero verificarsi degli errori o generarsi dei conflitti, è importante dimostrarsi tolleranti e adottare un approccio costruttivo per la loro risoluzione.

Se i presupposti sono la stima e il rispetto, più che di conflitti si dovrebbe parlare di contrasti. I due concetti appaiono come sinonimi ma risultano differenti nel significato: il contrasto avviene sui contenuti, il conflitto si ha nella relazione. Nel conflitto ciascun soggetto desidera prevaricare sull'altro nell'intenzione di affermare se stesso; al contrario, nel contrasto lo scontro resta a livello di contenuti, non compromettendo la relazione e dunque la stima e la credibilità dell'altro soggetto.

Un tema centrale nel modello riguarda la promozione della salute e della protezione sul posto di lavoro (C1.2). L'impresa deve predisporre di misure di protezione che garantiscano la sicurezza dei collaboratori e misure di sostegno per coloro che sono impossibilitati allo svolgimento del lavoro a causa di infortuni e malattie. È bene adottare anche delle iniziative preventive dei rischi quali la sensibilizzazione dei dirigenti al tema della salute fisica e psichica, l'identificazione dei possibili gruppi a rischio, la realizzazione di corsi formativi sulle dipendenze, sull'importanza di una sana alimentazione e dello sport, sulle profilassi anti burnout/stress/depressione e tutte le tematiche inerenti.

L'impresa deve garantire pari opportunità (C1.3) e valorizzare la diversità come risorsa, favorendo l'eterogeneità e non l'omologazione.

³³ Le scalate ostili sono operazioni di acquisizione della maggioranza dei diritti di voto con lo scopo di sottrarre il controllo della società all'azionista di maggioranza.

Essa deve, inoltre, promuovere la consapevolezza nei confronti di un contesto di lavoro disumano (C1.4) e adoperarsi affinché non si verifichino mai eventi che riconducano a tale condizione.

C2: WELFARE AZIENDALE, RETRIBUZIONE E ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

L'Economia del Bene Comune prevede un piano di strutturazione e guadagno (C2.1) in cui la remunerazione è legata alla prestazione, alla responsabilità e al rischio. Viene definita una forbice interna all'azienda, attraverso la fissazione di un guadagno minimo e massimo, e vengono stabiliti criteri di misurazione delle performance e programmi di incentivi.

L'organizzazione dell'orario di lavoro (C2.2) avviene in base al fabbisogno dell'azienda, ma viene co-determinato dai collaboratori e adeguato alle esigenze personali.

I modelli di lavoro sono dunque flessibili e adattabili individualmente, questo per permettere una *work-life balance* equilibrata (C2.3).

Tali disposizioni sono determinate per evitare una ingiusta strutturazione dei contratti di lavoro (C2.4) che si riflette sul benessere dei collaboratori.

C3: PROMOZIONE DEL COMPORTAMENTO ECOLOGICO DEI COLLABORATORI

Un'impresa EBC si preoccupa dell'alimentazione dei lavoratori durante l'orario di lavoro (C3.1), questo a conferma della cura del benessere delle persone sotto tutti i punti di vista. Nella matrice si tiene conto, infatti, della presenza o meno di mense aziendali, soprattutto nelle imprese di più grandi dimensioni, e della qualità del cibo offerto (ad esempio alimenti ecologici-regionali); per le imprese minori, invece, si tiene conto della predisposizione di un'alimentazione organizzata (ad esempio i cestini di frutta).

E la mobilità per raggiungere il posto di lavoro (C3.2)? Gli imprenditori EBC adottano politiche di promozione aziendale per incentivare i collaboratori a utilizzare i mezzi di trasporto pubblici, biciclette o il car sharing. Alcuni esempi di incentivi possono essere: biglietti per i mezzi di trasporto pubblici, agevolazioni di comunità di trasporto, biciclette di servizio e parcheggi riservati alle bici coperti e protetti.

L'Economia del Bene Comune sviluppa una cultura organizzativa e politiche di sensibilizzazione orientate all'organizzazione ecologica dei processi (C3.3): integra aspetti ecologici tra le proposte aziendali, istituisce programmi di sensibilizzazione e workshop per lo sviluppo della conoscenza ecologica dei dipendenti, comprende una valutazione di tale coscienza ecologica tra i requisiti di assunzione dei futuri collaboratori.

Non è tollerato un comportamento nocivo per l'ambiente (C3.4) né lo spreco di risorse.

C4: CONDIVISIONE DELLE DECISIONI E TRASPARENZA IN AZIENDA

La trasparenza in azienda (C4.1) è un aspetto caratterizzante: i collaboratori hanno accesso a tutte le principali informazioni, e possono in tal modo farsi una propria idea e contribuire attivamente alle decisioni aziendali. Limiti alla trasparenza sono previsti solo in relazione a disposizioni di legge sulla protezione dei dati e al *know-how* dell'azienda da proteggere.

Per condivisione delle decisioni aziendali (C4.3) non si intende che tutte le decisioni prevedano il coinvolgimento dei collaboratori, occorre un equilibrio. Essi sono presi in considerazione almeno per

gli aspetti più importanti, quali il budget, assunzioni e licenziamenti, decisioni di rilievo nel lungo termine e decisioni che li riguardano in prima persona.

I dirigenti aziendali godono della legittimazione dei propri collaboratori, infatti essi vengono eletti e valutati periodicamente (C4.2).

L'impresa EBC dispone di un consiglio aziendale o consiglio del personale, un organo che tutela gli interessi dei lavoratori in azienda. In un contesto perfettamente aderente al modello del bene comune, il consiglio aziendale e la dirigenza cooperano e lavorano alla pari.

2.5 DEMOCRAZIA IN AZIENDA

La democrazia in azienda si esprime non solo attraverso la partecipazione dei lavoratori alle decisioni, ma presuppone anche l'assunzione di responsabilità e rischi. I collaboratori devono essere coscienti del proprio ruolo e del proprio contributo al risultato finale, partecipare con consapevolezza al processo di creazione di valore. Questo è quanto accade nell'Economia del Bene Comune, in cui tutti condividono le responsabilità, prendono le decisioni in modo democratico, sostengono il rischio insieme e dividono il frutto del proprio lavoro.³⁴ La democratizzazione delle imprese aumenta la motivazione e il benessere dei soggetti che vi operano e, come naturale conseguenza, anche la produttività. Richard Wilkinson³⁵ sostiene che questo sia possibile attraverso la trasformazione dell'azienda in una comunità.

2.6 VALIDAZIONE DEL BILANCIO EBC: GROUP ASSESMENT E AUDIT

Una volta terminati il report ed il processo valutativo, essi devono essere validati cosicché il bilancio possa essere pubblicato. La validazione può avvenire in due modi: attraverso il "Group Assessment" o attraverso "l'Audit".

GROUP ASSESMENT

Il Group Assessment è una valutazione tra pari, realizzata quindi da un piccolo gruppo di imprese (da 4 a 6 società) e accompagnata professionalmente da un consulente EBC.

Le imprese, in primo luogo, partecipano ad un processo di apprendimento comune: il consulente, infatti, per un periodo che va dai tre ai sei mesi, svolge alcuni seminari formativi, della durata di mezza giornata l'uno, per assicurarsi la corretta comprensione ed interpretazione dei temi del bene comune da parte delle imprese. Questo comporta non solo maggiore conoscenza dell'argomento, ma anche coinvolgimento e apprendimento reciproco, elementi che contribuiscono alla creazione di un report di successo. Successivamente si effettua la valutazione dei singoli contributi al bene comune attraverso un processo decisionale di gruppo, in presenza di un moderatore che si occupa di elaborare la documentazione. Ogni società partecipante presenta e giustifica la propria autovalutazione ai colleghi e valuta esternamente quella altrui. Nel caso in cui autovalutazione e valutazione esterna risultino incoerenti tra loro, il risultato finale verrà deciso utilizzando il metodo del consenso

³⁴ C. Felber, *L'economia del bene comune. Un modello economico che ha futuro*, Milano, Tecniche Nuove, 2016, pag. 195.

³⁵ *Ivi*, pag 105.

sistemico. L'intero processo, in particolare il modulo finale, richiede una supervisione qualificata e rigorosa da parte del consulente. Il certificato di valutazione, derivante da questo processo, è un primo documento di interesse pubblico, preliminare rispetto al certificato audit. Esso attesta la veridicità dei punti di interesse pubblico dichiarati nei singoli bilanci delle imprese e dunque conferma o smentisce la loro credibilità.

AUDIT

L'audit è una validazione indipendente realizzata da un auditor EBC, che verifica la correttezza dell'autovalutazione e la veridicità dei contenuti del report narrativo, evidenziando i punti di forza e il potenziale sviluppo dell'impresa. All'impresa che richiede l'audit esterno viene assegnato un revisore dei conti (per le aziende più grandi può essere più di uno), con cui concordare i dettagli del processo, la pianificazione ed i costi. L'auditor effettua una valutazione esterna, che può differire dall'autovalutazione, e redige una relazione di revisione. Il contributo al bene comune viene valutato quantitativamente e qualitativamente attraverso la matrice del bene comune. Al termine della verifica, alla società viene rilasciato un certificato, contenente il risultato finale per indicatore e il numero totale di punti relativi al bene comune. Con il certificato, la relazione sul benessere pubblico viene riconosciuta come bilancio patrimoniale per due anni. Superato questo periodo, è necessario presentare una relazione aggiornata sul bene comune ed eseguire un altro audit esterno. La validazione di un auditor EBC fornisce dei vantaggi su più fronti: internamente all'impresa, rappresenta una conferma di quanto essa si è prefissata di raggiungere, esternamente all'impresa aumenta la sua credibilità agli occhi della società.

2.7 BENEFICI DEL BILANCIO EBC

Il bilancio del bene comune, attraverso la matrice del bene comune, permette un'analisi metodica e una valutazione esauriente delle tematiche chiave EBC in relazione ai vari stakeholders. Interpretando i risultati ottenuti, è possibile comprendere il contributo dell'impresa al bene comune e acquisire consapevolezza sul potenziale sviluppo.

Il bilancio EBC non solo ha questa funzione diagnostica, ma migliora la reputazione aziendale agli occhi dei soggetti esterni, poiché permette all'impresa di mostrarsi come un elemento vantaggioso per la società, ispirando fiducia e promuovendo rapporti di lungo termine con importanti gruppi di contatto.

Le imprese che raggiungono un buon punteggio EBC hanno agevolazioni fiscali, priorità negli appalti pubblici, conquistano la fiducia dei consumatori e collaborano con altre imprese ottenendo vantaggi reciproci.³⁶

La redazione del bilancio del Bene Comune permette, dunque, un management sostenibile, il miglioramento delle relazioni, maggiore motivazione sul lavoro, innovazione e produttività.

³⁶ C. Felber, *op. cit.*, pag. 193.

3. COACHING, MINDFULNESS E FORMAZIONE ESPERIENZIALE NELL'ECONOMIA DEL BENE COMUNE

3.1 UMANIZZAZIONE DELLE IMPRESE

“La cosa più improduttiva e insostenibile per un’azienda è proprio la sofferenza delle persone che vi lavorano”

“La cosa che fa innalzare di più il nostro livello di energia vitale è stare bene con gli altri in qualunque contesto e in qualunque situazione”³⁷

- Borja Vilaseca³⁸ -

L’impresa è, prima di tutto, un’organizzazione sociale, costituita da persone, il cui benessere deve essere curato e perseguito al pari di tutti gli altri aspetti. Bisogna prestare attenzione alla “salute organizzativa”, facendo riferimento, con questa espressione, a quelle condizioni presenti in un’organizzazione che promuovono, mantengono e migliorano la salute e il benessere fisico, psicologico e sociale delle persone che ne fanno parte³⁹.

Spesso i dirigenti aziendali, inconsapevoli dell’importanza delle risorse umane, si focalizzano unicamente sui risultati, senza guardare alle condizioni e alle modalità di lavoro attraverso cui sono stati raggiunti. L’egoismo, gli atteggiamenti individualisti, l’indifferenza, il mancato riconoscimento, l’eccessivo autoritarismo, la mancanza di valori e di fiducia...Sono dannosi per l’intera organizzazione e conducono ad un clima di insoddisfazione che si riflette sulla produttività.

Occorre un’umanizzazione delle imprese, ovvero un miglioramento delle condizioni di lavoro affinché si raggiungano gli obiettivi prefissati curando e promuovendo la felicità, la motivazione di tutti i collaboratori e conseguentemente anche la produttività.

3.2 AFFRONTARE IL CAMBIAMENTO

Non tutte le realtà aziendali considerano il benessere dei lavoratori come elemento cruciale per la propria sopravvivenza, poiché ancorate ad una concezione economica in cui l’unico scopo è il profitto e rimangono immobili nelle proprie convinzioni.

Il cambiamento non è facile da realizzare poiché le persone sono legate ai propri modelli mentali: sulla base delle proprie esperienze passate si elaborano delle convinzioni, in virtù delle quali si

³⁷ B.Vilaseca, *Il piccolo principe si mette la cravatta. Le risorse umane al centro dell'azienda? Una storia vera che sembra una favola*, Milano, A.Vallardi, 2016.

³⁸ Borja Vilaseca: insegnante, scrittore, giornalista, direttore di un master in Sviluppo personale e Leadership all’Università di Barcellona. È socio fondatore di una società di consulenza specializzata nello sviluppo e nel potenziamento della dimensione umana all’interno delle aziende.

³⁹ M. Pilati, H. Tosi, *Comportamento organizzativo*, Milano, EGEA, 2017, pag. 151.

adottano dei comportamenti.⁴⁰ Questo processo ostacola il cambiamento e alimenta, al contrario, il radicamento poiché, col passare del tempo, vi sarà sempre una maggior tendenza a interpretare l'esperienza sulla base del proprio modello mentale, che viene così rafforzato. I lavoratori più adulti, infatti, tendono maggiormente ad applicare soluzioni già conosciute, a resistere al cambiamento, a non mettere in discussione le proprie conoscenze ed esperienze, ad assumere meno rischi e a valutare gli errori in modo più giudicante, rispetto ai loro colleghi più giovani.

Il cambiamento rappresenta un fattore di stress, una minaccia: quando vi è incertezza e non si possono prevedere o controllare gli eventi, si entra in una modalità di sopravvivenza. L'atteggiamento più comune, in risposta al cambiamento, è la difesa: si reagisce in modo conservativo verso ciò che è nuovo e sconosciuto per impedire l'evoluzione e mantenere le condizioni preesistenti.

Schein⁴¹ individua uno schema tipico dei processi di cambiamento, che prende avvio con il verificarsi di uno shock iniziale, per poi proseguire con l'unfreezing dei valori preesistenti, la ridefinizione cognitiva di nuovi valori, ed infine il ree-freezing di questi ultimi. La resistenza al cambiamento fa sì che le persone, per inerzia o insicurezza, trovino il coraggio di mettere in dubbio le proprie convinzioni una volta arrivate ad una saturazione di malessere.

In realtà non si dovrebbe arrivare al limite per far sì che si inneschi il cambiamento, questo soprattutto in un contesto aziendale, per cui una crescita verso una gestione d'impresa più umana comporterebbe dei benefici anche a livello economico. Perché avvenga un cambiamento nella cultura di un'organizzazione si richiedono, inoltre, coerenza ed equilibrio in tutti gli elementi del sistema, sia quelli più tecnici, come i processi, i sistemi e le strutture, che quelli immateriali, come i comportamenti, i rapporti tra le persone e gli elementi sociali. Le organizzazioni spesso sbagliano nel concentrarsi su un solo aspetto dei due, in una prospettiva "transazionale" e non integrata⁴².

Il primo passo per il cambiamento è la presa di coscienza. Ma come imparare ad essere più consapevoli?

3.3 IL COACHING

Il coaching è una metodologia di sviluppo personale, per liberare il potenziale delle persone e massimizzare le loro performance⁴³. Vi è un professionista, il coach, che affianca un cliente, il coachee, verso la scoperta e lo sviluppo delle proprie potenzialità, instaurando una relazione alla pari.

L'International Coaching Federation⁴⁴ lo definisce come una "*partnership con i clienti che, attraverso un processo creativo, stimola la riflessione, ispirandoli a massimizzare il proprio potenziale*

⁴⁰ D. De Cristofaro, *La mente non violenta, come la mindfulness favorisce la comunicazione non violenta con se stessi e con gli altri*.

⁴¹ Schein ha adattato il modello del cambiamento sociale di Kurt Lewin ai tipici processi di cambiamento dei sistemi sociali che i manager si trovano ad affrontare.

⁴² J. Withmore, *Coaching. Come risvegliare il potenziale umano nella vita professionale e personale*, Milano, Unicomunicazione, 2020, pagg. 344-345.

⁴³ Ivi, pagg. 30.

⁴⁴ L'International Coaching Federation è la più grande associazione professionale internazionale di coach, con oltre 31.000 membri in più di 141 nazioni, il cui scopo è quello di sviluppare, sostenere e preservare l'integrità dell'attività di coaching.

*personale e professionale*⁴⁵, basandosi sul presupposto che ogni cliente sia una persona creativa e piena di risorse.

L'ethos del coaching⁴⁶ consiste nel credere nelle capacità, nelle risorse e nel potenziale proprio e altrui, che permette di concentrarsi sui punti di forza, sulle soluzioni e sui successi futuri, invece che sui problemi e le performance passate. La mentalità di coaching⁴⁷, infatti, consiste proprio nello sviluppo di una visione ottimistica riguardo le capacità latenti delle persone. Il coaching è una cultura in cui gli ostacoli diventano opportunità: dà al coachee la possibilità di assumersi la responsabilità della sua situazione attuale per scegliere come relazionarsi con essa, cambiarla e costruire qualcosa di significativo.

Il cliente, grazie al supporto del coach, acquisisce maggiori consapevolezza, responsabilità e fiducia, strumenti che gli permettono di identificare più facilmente i propri obiettivi e le modalità attraverso cui conseguirli. Non a caso il termine coaching rimanda alla parola francese "*coche*", ovvero carrozza, espressivo dell'azione di "portare da un punto ad un altro".

Il coach non è un risolutore di problemi, né un insegnante, né un esperto: è una persona con cui far emergere le idee, un elevatore di coscienza⁴⁸. È un facilitatore di processo e non di contenuto, il che vuol dire che interviene in modo neutrale nella relazione, facilitando il cliente in una scoperta autonoma delle proprie soluzioni e verità: il coach, infatti, non istruisce le persone ma le aiuta ad apprendere. L'attività di coaching è associabile metaforicamente alla maieutica socratica⁴⁹ poiché il coach, per mezzo di opportune domande, aiuta il coachee a "partorire" le verità che egli custodisce dentro di sé.

Il coach pone delle domande⁵⁰ ma il suo intento non è quello di ottenere informazioni: egli le utilizza unicamente come linea guida per elaborare le domande successive. Le domande, per essere efficaci, devono essere aperte, iniziare con parole volte a quantificare, qualificare o raccogliere dati (es. "cosa", "quando", "chi", "quanto"), seguire gli interessi del coachee ed essere prive di giudizio. È bene, inoltre, che siano inizialmente più generali e che pian piano restringano il focus sui dettagli, così da mantenere viva la concentrazione dell'assistito e far affiorare alla sua coscienza elementi che in un primo momento erano rimasti sommersi.

Il coach deve esser capace di un ascolto attivo⁵¹, quindi di prestare una completa attenzione alle parole, al tono di voce, al linguaggio del corpo, alle espressioni del viso e alle emozioni che l'assistito comunica. È utile, di tanto in tanto, che offra un riscontro per assicurarsi di aver compreso bene quanto ascoltato e rassicurare l'assistito della sua attenzione e presenza. Un buon coach controlla massimamente, nel limite del possibile, le proprie reazioni, emozioni e giudizi relativi alle risposte del coachee praticando l'autoconsapevolezza.

⁴⁵ ICF Italia, <https://www.coachfederation.it/diventa-coach>.

⁴⁶ J. Withmore, *op. cit.* pag. 96.

⁴⁷ *Ivi.* pag. 102.

⁴⁸ *Ivi.* pag. 115.

⁴⁹ Socrate associa la sua capacità di "far partorire" pensieri nelle persone al mestiere di levatrice di sua madre. La sua arte, infatti, non si applica ai corpi bensì alle anime, che tra dubbi e perplessità, simili alle sofferenze del parto, danno vita a pensieri e, in alcuni casi, a verità.

⁵⁰ J. Withmore, *op. cit.* pagg. 133-143.

⁵¹ *Ivi.* pagg. 145-152.

Esistono varie tipologie di coaching in ambito aziendale, a seconda dei soggetti a cui viene indirizzato l'intervento: l'executive coaching per alta dirigenza, il business coaching per gli imprenditori, il corporate coaching per i collaboratori e il team coaching per i team leader.

Il coaching viene praticato prevalentemente attraverso sessioni individuali, ma, applicato ai vari livelli aziendali, potrebbe apportare benefici a livello sistemico. In ogni caso, il requisito fondamentale è la riservatezza, soprattutto all'interno delle organizzazioni, altrimenti gli assistiti non sono disposti a condividere le proprie esperienze. Il percorso inizia con una sessione di base⁵², in cui stabiliscono i bisogni e le aspettative in modo da progettare insieme la relazione di coaching. La durata di una relazione varia in funzione delle esigenze della persona o del team, dunque in relazione ai tipi di obiettivi e risultati che si intendono raggiungere, alle modalità di lavoro, alla frequenza delle sessioni e le risorse finanziarie⁵³. Il vero lavoro avviene tra una sessione e un'altra, poiché il coach deve mettere in pratica quanto ha appreso, annotando gli obiettivi desiderati, le azioni e le tempistiche da rispettare, così da poter valutare l'andamento del percorso.

Il modello di riferimento per il coaching è detto "GROW"⁵⁴, acronimo di goal (cosa vuoi?), realtà (com'è la situazione attuale?), opzioni (cosa potresti fare?) e will (cosa vuoi fare?). Inizialmente si stabiliscono gli obiettivi della sessione: l'obiettivo sogno, che rispecchia il futuro che si desidera, l'obiettivo finale, cioè la manifestazione concreta del sogno, gli obiettivi di performance, che costituiscono i traguardi tangibili e più facilmente controllabili, e gli obiettivi di processo (anche detti obiettivi operativi) al servizio di tutti gli obiettivi sovraordinati. Si passa, poi, all'esplorazione della realtà attuale. Potrebbe sembrare paradossale stabilire obiettivi prima di conoscere a fondo la situazione presente, ma in realtà lo scopo è essenziale per intraprendere una qualsiasi azione, ancor prima dell'analisi dello stato delle cose. Ovviamente, in un primo momento, gli obiettivi sono predeterminati in modo generico e solo dopo questa fase possono essere messi a fuoco. Successivamente si valutano le alternative: il coach deve fare il possibile per far emergere quante più opzioni possibili, aggirando le presupposizioni negative, che limitano la generazione di soluzioni. Le persone sono spesso immobili nel loro consueto modo di pensare, dunque il coach può applicare delle tecniche per espandere la creatività come il brainstorming, la metafora, l'immedesimazione in un personaggio che si ammira o in una delle proprie sub personalità. Qualora non fossero state esplorate tutte le possibilità, il coach potrebbe aggiungerne alcune, senza però farle percepire come imposte dall'esterno. Infine, si esprime la volontà: cosa si deve fare, quando e chi lo farà, dunque un piano d'azione per soddisfare i requisiti precedentemente specificati. La fase della volontà si articola in due stadi: determinare come rendere conto e follow up e feedback. Nel primo stadio si definiscono azioni, tempistiche e metodi per misurare i risultati, il tutto documentato in forma scritta e condiviso tra coach e coachee. Nel secondo stadio, invece, si guarda all'andamento delle cose e si esplora il feedback per trarne apprendimento.

In che modo il coaching potrebbe contribuire al bene comune dell'impresa?

Le persone, in genere, scelgono di intraprendere un percorso di coaching quando hanno una sfida, un obiettivo, un'opportunità importante o desiderano ottenere risultati più rapidamente, quando non hanno identificato le proprie potenzialità e non sanno utilizzarle al meglio o devono affrontare un

⁵² J.Withmore, *op. cit.* pagg. 261-271.

⁵³ ICF Italia, <https://www.coachfederation.it/diventa-coach>.

⁵⁴ J.Withmore, *op. cit.* pagg. 153-246.

cambiamento, quando devono prendere una decisione ma non vi è chiarezza per farlo, quando vi è squilibrio tra lavoro e vita privata e si ha la necessità di organizzare al meglio i tempi e le attività che si svolgono⁵⁵.

Nell'Economia del Bene Comune si tengono in considerazione proprio questi aspetti: lo sviluppo delle potenzialità personali, la percezione del senso del proprio lavoro, l'autonomia, la capacità di gestione delle situazioni di crisi, la partecipazione alle decisioni aziendali, la work-life balance e molti altri aspetti relativi al benessere dei collaboratori. Per questa coincidenza tra le tematiche a cuore dell'Economia del Bene Comune e quelle affrontate nelle sessioni di coaching, quest'ultimo potrebbe configurarsi come un'attività per l'implementazione del bene comune all'interno dell'impresa e determinare il raggiungimento di un più elevato punteggio nella matrice EBC.

3.4 LA MINDFULNESS

Il termine mindfulness letteralmente significa “consapevolezza” e rappresenta, secondo la definizione di Jon Kabat Zinn⁵⁶, un “*modo particolare di prestare attenzione con intenzione, al momento presente (hic et nunc) e in modo non giudicante*”, dunque coltivare una piena presenza dell'esperienza nel momento presente. È un'esperienza mentale che si vive attraverso la pratica della meditazione, che trae origine dalla cultura buddhista, ma scevra dalla componente religiosa. Nello specifico, la mindfulness si basa su pratiche Vipassana, cioè meditazione di chiara visione, finalizzata al raggiungimento della massima consapevolezza di tutti gli stimoli mentali e sensoriali per coglierne la vera natura.

Nella mindfulness si distinguono sette pilastri⁵⁷: il “non giudizio”, ovvero assumere l'atteggiamento dei testimoni imparziali di fronte agli eventi, la “pazienza”, la “mente del principiante”, cioè una mente disposta a guardare il mondo come se fosse la prima volta, la “fiducia”, il “non fare”, ovvero il non cercare necessariamente dei risultati, “l'accettazione” e il “lasciar andare”, ovvero non sviluppare un attaccamento per situazioni, pensieri e sentimenti.

Jon Kabat Zinn, alla fine degli anni Settanta, ha sviluppato un Programma per la riduzione dello stress basato sulla consapevolezza, chiamato “Mindfulness Based Stress Reduction”, nel contesto dell'Università del Massachusetts a Worcester. Il MBSR è un addestramento sistematico alla pratica della consapevolezza, basato sulla capacità di attenzione e sulla presenza mentale e volto a sviluppare una nuova saggezza e padronanza della vita⁵⁸. Esso insegna alle persone ad ascoltare il loro corpo e la loro mente e che c'è un modo di affrontare i problemi che non permette che influiscano sulla loro felicità.

⁵⁵ ICF Italia, <https://www.coachfederation.it/diventa-coach>.

⁵⁶ John Kabat Zinn è un biologo e scrittore statunitense, professore Emerito di Medicina e fondatore della Stress Reduction Clinic e del Center for Mindfulness in Medicine, Health Care and Society presso la University of Massachusetts Medical School.

⁵⁷ J.K. Zinn, *Vivere momento per momento. Sconfiggere lo stress, il dolore, l'ansia e la malattia con la mindfulness*, Milano, TEA, 2020, pagg. 71-81.

⁵⁸ *Ivi*, pagg. 31-33.

Si tratta di un percorso di 8 incontri, un intensivo e successivi follow up, finalizzati alla meditazione di consapevolezza (consapevolezza nel mangiare, in movimento, su respiro, sensazioni, emozioni e pensieri, e nel camminare).

La mindfulness favorisce il potenziamento delle competenze emotive, fondamentali per raggiungere l'eccellenza nel lavoro, ma rappresenta anche uno strumento di prevenzione e riduzione dello stress da lavoro-correlato, responsabile, secondo l'Agencia Europea per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro, del 50-60% delle assenze per malattia⁵⁹.

Lo stress da lavoro correlato è quella "*condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale*" che è "*conseguenza del fatto che taluni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o alle aspettative riposte in loro*"⁶⁰. Essendo causato da aspetti strettamente connessi con l'organizzazione e l'ambiente di lavoro può interessare potenzialmente ogni azienda e lavoratore. In Italia, il vigente quadro normativo, costituito dal d.lgs. 81/2008, che ha recepito l'Accordo Europeo del 2004, obbliga i datori di lavoro a valutare e gestire tale rischio al pari di tutti gli altri.

Lo stress, nelle aziende, causa maggiore assenteismo e distrazione, demotivazione, aumento del turnover e dei costi, peggioramento del clima organizzativo e delle relazioni e rischio di burnout, conseguenze che a loro volta hanno delle ripercussioni sulla produttività. Sul lavoro si è continuamente turbati da stressors⁶¹: la pressione per la consegna di un progetto, l'incertezza nel prendere una decisione, il sovraccarico emotivo per l'esposizione di una presentazione, la preoccupazione di non soddisfare le aspettative. Questi eventi possono essere interpretati in due prospettive: da un lato come negativi, che generano ansia e una sensazione di inadeguatezza; dall'altro invece come stimoli positivi, che attivano la vitalità e la voglia di fare della persona.

Lo stress di per sé, infatti, non è negativo, ma può diventarlo se mal gestito: bisogna trovare la miglior risposta adattiva a ciò che accade perché possa definirsi un eustress. Si parla, invece, di distress se l'organismo non è in grado di ritornare allo stato di quiete, quindi quando gli stressors vanno oltre le risorse del soggetto, agendo negativamente sul suo stato psicofisico e sulle risposte comportamentali.

Lo stress, inoltre, rende più reattivi, attraverso la mindfulness, invece, si diventa più consapevoli dei propri pensieri e sensazioni, più equilibrati, si migliora la relazione con se stessi e con gli altri e si impara a reagire in modo più responsivo. La mindfulness fa prendere coscienza del fatto che gli eventi esterni sono oggettivi, ma l'interpretazione che le persone elaborano dipende dalle loro convinzioni, aspettative e desideri. Non si può cambiare o controllare ciò che accade, però si può modificare l'atteggiamento di fronte agli eventi, allenando la proattività a scapito della distruttiva reattività⁶². Rispondere allo stress non significa non reagire più automaticamente quando ci si sente in preda agli impulsi, ma essere consapevoli di tali impulsi.

⁵⁹ Centro Italiano Studi Mindfulness, <https://www.centromindfulness.net/time-to-change/>.

⁶⁰ INAIL, <https://www.inail.it/cs/internet/attivita/ricerca-e-tecnologia/area-salute-sul-lavoro/rischi-psicosociali-e-tutela-dei-lavoratori-vulnerabili/rischio-stress-lavoro-correlato.html>.

⁶¹ Gli stressors sono gli agenti stressanti, le cause che possono indurre ad una condizione di stress. Se determinano uno stato di vitalità e positivo, conducono all'eu-stress, altrimenti, se risultano dannosi per la persona, indebolendola fisicamente e mentalmente, determinano il dis-stress.

⁶² J.K. Zinn, *op. cit.* pagg. 338-376.

“La vera causa del nostro malessere o del nostro benessere non c’entra con le cose che ci accadono, ma con il nostro modo di guardarle e interpretarle. E sono proprio le nostre interpretazioni a generare le reazioni emotive negative che tanto danneggiano la nostra interiorità, piuttosto che le risposte coscienti e proattive che tanto possono aiutarla a stare bene”⁶³.

- Borja Vilaseca -

La mindfulness contribuisce ad interpretare i fatti secondo la prospettiva del testimone imparziale, ad accettarli per come sono, in modo da potervi reagire con consapevolezza e lucidità.

ACCETTAZIONE

L’accettazione⁶⁴ è, quindi, un elemento cardine dell’attività di mindfulness e consiste nel prendere coscienza che le cose accadano così come sono nel momento presente. Non si tratta di un’attitudine innata nell’uomo, ma deve essere coltivata attraverso l’allenamento: solo addestrando il muscolo della consapevolezza si può rispondere in maniera equilibrata allo stress. La mente, infatti, vaga⁶⁵ nel passato e nel futuro, rimuginando su ciò che si sarebbe potuto fare e ciò che dovrà accadere, perdendo di vista il qui ed ora e spreco molte energie nel resistere e nel negare la realtà di fatto.

L’accettazione non deve essere fraintesa con l’essere d’accordo, né come una repressione delle proprie idee o una rassegnazione alle circostanze. È un concetto che eleva la mente ad osservare e affrontare le situazioni con una prospettiva non giudicante e che induce all’azione, a risposte efficaci, non essendovi spazio per pensare a “come sarebbe potuto andare se...”.

Pur apparendo teorico ed astrato, il concetto di accettazione risulterebbe funzionale se applicato sul lavoro. Accettare che un collega abbia una competenza superiore alla propria, accettare la diversità non come uno svantaggio bensì come una risorsa, accettare che il pensiero altrui conviva con il proprio, accettare di non esser riuscito in qualcosa senza incolpare soggetti esterni... Sono solo alcuni esempi in cui l’accettazione contribuirebbe alla creazione di un clima lavorativo sereno e costruttivo.

Avere coscienza dello stato presente delle cose, accettandole per come accadono, aumenta il benessere con se stessi e nelle relazioni con gli altri, e conseguentemente sul luogo di lavoro e nei rapporti lavorativi.

COMPASSIONE

Un altro valore di fondamentale importanza, che la mindfulness contiene in ogni suo aspetto, è la compassione. Essere compassionevole non significa provare pena o pietà per una persona, ma essere partecipe della sua sofferenza, “comprendere che l’altra persona sta soffrendo, e che per colpa del suo malessere interno sta assumendo atteggiamenti e comportamenti nocivi e distruttivi”⁶⁶. Perché si possa dare compassione agli altri, bisogna dare compassione in primis a se stessi ed essere in equilibrio.

⁶³ B.Vilaseca, *Il piccolo principe si mette la cravatta. Le risorse umane al centro dell'azienda? Una storia vera che sembra una favola*, Milano, A.Vallardi, 2016.

⁶⁴ J.K. Zinn, *op. cit.*, pagg. 77-79.

⁶⁵ Fenomeno del mind wandering.

⁶⁶ B.Vilaseca, *Il piccolo principe si mette la cravatta. Le risorse umane al centro dell'azienda? Una storia vera che sembra una favola*, Milano, A.Vallardi, 2016.

È una qualità che in un'organizzazione ha un grande valore perché aiuta nel relazionarsi in modo efficace con gli altri, a comprendere che un collega può essere in uno stato emotivo alterato e a non compromettere ulteriormente la sua condizione.

Molte aziende e scuole di business nel mondo (Google, Apple, Facebook, LinkedIn, Twitter, Nike, Deutsche Bank, General Mills, Aetna, Ebay, Intel, McKinsey, Harvard Business School ecc.) hanno compreso i vantaggi della mindfulness in ambito organizzativo e la stanno sostenendo e promuovendo tra i loro dirigenti e collaboratori⁶⁷.

La mindfulness si occupa, dunque, della prevenzione e gestione dei problemi più comuni nell'ambito dei contesti aziendali. A livello individuale, potenzia la percezione del benessere psico-fisico, prevenendo malattie ed assenteismo, migliora la capacità di gestire lo stress, abbassando il rischio di burn-out, indebolisce il pensiero automatico ripetitivo, migliora la capacità di prestare attenzione e limita le distrazioni, riducendo l'inefficienza e gli sprechi. In ambito relazionale, migliora la capacità di ascolto e i rapporti interpersonali, prevenendo la conflittualità nei gruppi e favorendo la cooperazione. Infine, permette lo sviluppo della capacità decisionale e amplia i confini della capacità innovativa per l'esercizio di una leadership illuminata.

Cosa ha a che fare la mindfulness con l'Economia del Bene Comune? L'Economia del Bene Comune assicura la protezione e la salute sul posto di lavoro, valorizza la diversità, auspica la creazione di un clima di rispetto, stima e fiducia in azienda, promuove un approccio costruttivo ai conflitti, si preoccupa di eventuali stati di stress dei dipendenti e dell'equilibrio tra la vita lavorativa e quella privata. Un percorso di mindfulness andrebbe ad agire proprio su tali aspetti e per questo motivo rappresenterebbe una modalità attraverso cui implementare il bene comune in azienda.

3.5 LA COMUNICAZIONE INTERNA

Felber, nella sua opera⁶⁸, individua la comunicazione tra i presupposti per la riuscita del modello del bene comune. La comunicazione, infatti, garantisce il funzionamento delle organizzazioni e assicura l'adesione ai principi e ai valori da parte dei collaboratori. Essa contribuisce non solo al coinvolgimento e alla motivazione, ma anche alla diffusione della conoscenza, al cambiamento organizzativo⁶⁹, alla condivisione in azienda delle decisioni e alla trasparenza.

L'Economia del Bene Comune parla di "cultura democratica di discussione"⁷⁰, ovvero del rispetto delle diverse opinioni e del confronto su un livello unicamente obiettivo, senza compromettere la relazione.

Una comunicazione efficace, infatti, è una comunicazione empatica, non violenta, che riesca a far mantenere le persone collegate a se stesse e agli altri. Marshall Rosenberg, ideatore della

⁶⁷ Centro Italiano Studi Mindfulness, <https://www.centromindfulness.net/time-to-change/>.

⁶⁸ C. Felber, *op. cit.*, pagg. 112-113.

⁶⁹ R. Grandi, M. Miani, *L'impresa che comunica. Come creare valore in azienda con la comunicazione*, Torino, ISEDI, 2006.

⁷⁰ C. Felber, *op. cit.*, pag. 114.

“Comunicazione Non Violenta” o “Linguaggio Giraffa”⁷¹, sostiene la centralità dell’empatia, cioè la capacità di comprendere gli stati d’animo altrui, come modo di relazionarsi tra le persone, poiché solo attraverso l’empatia si può ascoltare e affermare se stessi senza schiacciare gli altri. Egli ritiene che ognuno possa scegliere di adottare una comunicazione “giraffa”, non violenta e che soddisfi i propri bisogni e quelli altrui, o una comunicazione “sciacallo”, aggressiva, giudicante e pretenziosa. Entrambi gli animali convivono nelle persone, bisogna solo accettarli e imparare a gestirli.

La comunicazione empatica si realizza, in primo luogo, attraverso l’osservazione dei fatti, seguita dall’individuazione dei sentimenti in relazione a ciò che si osserva e dal riconoscimento dei bisogni celati dietro ai sentimenti, per poi concludersi nella formulazione di una richiesta.

Esprimere con chiarezza ciò che si vuole fa sì che ci sia maggiore possibilità di ottenerlo, per questo motivo la richiesta deve essere espressa con un linguaggio positivo, evitando frasi vaghe o ambigue e facendo sì che non si trasformino in pretese. Qualsiasi messaggio può essere interpretato come una richiesta o come una pretesa: come distinguerle? Si può comprendere se si tratti dell’una o dell’altra dalla reazione ad una risposta di rifiuto: nel primo caso, si avrà una reazione empatica e non violenta, nel secondo caso una reazione di chiusura ed aggressiva.

Un esempio, in ambito lavorativo, esplicativo dell’importanza della formulazione della richiesta e, in generale, della comunicazione è costituito dalle riunioni aziendali: queste spesso risultano improduttive poiché i partecipanti si confrontano e discutono per ore, ma senza esprimere una richiesta né arrivare ad una conclusione. L’adozione di una comunicazione efficace ed empatica, in tal caso non solo apporterebbe benefici a livello relazionale, ma anche a livello economico poiché il tempo impiegato in questo modo costa molto all’azienda.

3.6 LA FORMAZIONE ESPERIENZIALE

La formazione esperienziale costituisce una modalità di apprendimento attiva, basata sull’esperienza: si impara attraverso il fare o, per meglio dire, attraverso la riflessione sul fare.

David Kolb⁷² considera l’apprendimento esperienziale come un processo in cui la conoscenza viene creata attraverso la trasformazione dell’esperienza. Egli ha elaborato una personale lettura dell’argomento sugli studi di J. Dewey, J. Piaget e K. Lewin. Da Dewey⁷³ ha ripreso il modello “esperienza-riflessione-apprendimento”, secondo cui la conoscenza si realizza attraverso la soluzione di un problema, quindi attraverso l’osservazione dei dati, l’elaborazione di ipotesi e il raggiungimento di una soluzione. Dagli studi di Piaget⁷⁴ ha ripreso il concetto di adattamento dell’uomo all’ambiente sociale e fisico e di continuo cambiamento dei modelli mentali attraverso processi di assimilazione e

⁷¹ La giraffa viene utilizzata come simbolo della CNV perché è l’animale dal cuore più grande che porta all’empatia e a realizzare relazioni gioiose, con il suo lungo collo può vedere lontano le conseguenze dei nostri pensieri, parole e azioni.

⁷² David Kolb è un educatore e teorico educativo statunitense che ha incentrato i suoi studi sulla formazione esperienziale, il cambiamento individuale e sociale e lo sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni.

⁷³ John Dewey: filosofo e pedagogista statunitense, padre dell’attivismo pedagogico del Novecento.

⁷⁴ Jean Piaget: psicologo, biologo, pedagogista e filosofo svizzero, considerato il fondatore dell’epistemologia genetica, ovvero dello studio sperimentale delle strutture e dei processi cognitivi legati alla costruzione della conoscenza.

accomodamento⁷⁵. Da Lewin⁷⁶, infine, ha ereditato il concetto di interdipendenza tra i singoli e il gruppo.

In questo background si sviluppa il pensiero di Kolb e, in particolare, la sua teoria dell'Experiential Learning. L'apprendimento è per Kolb circolare, a costituire un "learning cycle", che si articola in quattro fasi. In primo luogo, vi è l'esperienza concreta, in cui il soggetto è coinvolto direttamente; successivamente l'osservazione riflessiva, per cui il soggetto riflette criticamente sull'esperienza vissuta; in seguito vi è la concettualizzazione astratta, in cui elabora conclusioni di carattere generale, sulla base delle riflessioni svolte; ed infine la sperimentazione attiva, per cui le conclusioni a cui si è giunti diventano base di esperienze future.⁷⁷

Il processo di apprendimento si realizza, dunque, attraverso l'azione e la sperimentazione di situazioni in cui il soggetto si trova ad utilizzare le proprie risorse e competenze per il raggiungimento di un obiettivo. Essa permette al soggetto di affrontare situazioni di incertezza sviluppando comportamenti adattivi e migliorando, al contempo, la capacità di gestire la propria emotività nei momenti di maggiore stress psicologico.

L'apprendimento esperienziale ha una maggiore efficacia rispetto a quello tradizionale in relazione alla ritenzione mnemonica⁷⁸ di quanto si ascolta. Tempo fa, la IBM (International Business Machines corporation) ha condotto una ricerca che ha previsto la suddivisione di un gruppo di persone in tre sottogruppi e l'insegnamento di uno stesso argomento con metodologie diverse: ai primi è stato solamente comunicato a voce, ai secondi è stato comunicato e mostrato, mentre ai terzi è stato comunicato, mostrato e fatto mettere in pratica. Da tale ricerca è emerso come le percentuali di ritenzione dopo la formazione per coloro che avevano non solo ascoltato ma anche visto e praticato quanto gli era stato insegnato, erano nettamente superiori rispetto a coloro che avevano solamente ascoltato l'argomento.

Come promuovere la formazione esperienziale anche sul lavoro e in un'ottica di bene comune? In ambito aziendale, la formazione esperienziale si pratica attraverso delle attività, guidate da un trainer, che apparentemente possono non avere un riferimento diretto al contesto lavorativo e, solo quando completate, acquisiscono un senso agli occhi dei partecipanti.

Esistono molteplici tipologie di attività formative, che si distinguono in attività indoor, cioè in spazi chiusi, e outdoor, in spazi aperti. Tra le più conosciute pratiche indoor vi è il "Teatro d'impresa", ovvero una tecnica di risoluzione di problematiche aziendali attraverso l'utilizzo del teatro. Viene utilizzato soprattutto per affrontare problematiche relazionali tra i membri dell'organizzazione, problemi di comunicazione, di identificazione ed appartenenza.

Si possono individuare dei passaggi tipici di ogni attività di formazione esperienziale: in primo luogo l'ice breaking, ovvero la fase di "rottura del ghiaccio" tra trainer e partecipanti, successivamente il briefing, momento in cui si spiega l'attività che si andrà a svolgere, lo svolgimento dell'attività ed

⁷⁵ L'assimilazione consiste nell'incorporazione di un evento/oggetto in uno schema comportamentale o cognitivo già acquisito; l'accomodamento consiste nella modifica della struttura cognitiva o dello schema comportamentale per accogliere nuovi eventi/oggetti ignoti. I due processi si alternano alla costante ricerca di equilibrio.

⁷⁶ Kurt Lewin: Psicologo tedesco, pioniere della psicologia sociale.

⁷⁷ Nuova didattica, <http://nuovadidattica.lascuolaconvoi.it/agire-organizzativo/7-lagire-partecipativo/david-kolb/>.

⁷⁸ J.Withmore, *Coaching. Come risvegliare il potenziale umano nella vita professionale e personale*, Milano, Unicomunicazione, 2020, pagg. 85-85.

infine il debriefing, ovvero il momento in cui il gruppo in formazione, con la guida del trainer, riflette su quanto accaduto per raggiungerne la consapevolezza e riportare l'esperienza vissuta nel contesto di lavoro, fissandola concettualmente. Un elemento chiave, in questo processo, è rappresentato dalla metafora: attraverso la metafora si potenzia l'apprendimento e si invita la persona a ricondurre concettualmente il senso dell'attività al contesto lavorativo, stimolando la creatività e il pensiero laterale.

La formazione esperienziale serve a potenziare le competenze trasversali, sviluppare la professionalità, migliorare processi e procedure, aumentare la produttività, migliorare le relazioni, la comunicazione e il clima interno, aumentare la motivazione al lavoro, implementare le competenze personali, migliorare il time management e il team management.⁷⁹

Tutti questi aspetti sono considerati nella matrice EBC per la valutazione dell'orientamento al bene comune delle imprese e, per questo motivo, la formazione esperienziale, al pari del coaching e della mindfulness, si configura come un'attività per una sua implementazione.

3.7 CONCLUSIONE: L'AZIONE INTEGRATA DI COACHING MINDFULNESS E FORMAZIONE ESPERIENZIALE PER IL BENE COMUNE

Il modello EBC, di fatto, fornisce i principi e le modalità di misurazione del bene comune nelle imprese, ma non delle modalità di sviluppo dei valori proposti.

È proprio con questa finalità che si vanno ad integrare il coaching, la mindfulness e la formazione esperienziale all'Economia del Bene Comune.

Finora sono stati presentati individualmente nel loro possibile contributo, ma è necessario specificare che il loro campo di azione e la loro efficacia non devono essere concepiti in modo settoriale e deterministico. Tali interventi, infatti, sono distinti, ma inevitabilmente complementari ed integrati, per cui è auspicabile un loro utilizzo armonico e coordinato per il raggiungimento di un più elevato punteggio relativo alla matrice del bene comune.

⁷⁹ *People and Development Coaching*, <https://www.pndcoaching.com/>.

4. CASO PRATICO: IL BENE COMUNE NELL'AZIENDA “VERINDPLAST S.R.L.”

L'idea di integrare il coaching, la mindfulness e la formazione esperienziale all'Economia del Bene Comune è nata dall'esperienza di tirocinio vissuta presso la “People and Development Coaching” di Damiano De Cristofaro, impresa di coaching, formazione e consulenza HR.

Il dottor De Cristofaro, tutor aziendale con cui ho realizzato il percorso, si occupa di sviluppo personale, professionale e manageriale e di personal branding. Da coach, istruttore mindfulness e formatore si dedica allo sviluppo, presso aziende private e pubbliche amministrazioni, di competenze trasversali come comunicazione efficace, miglioramento delle abilità relazionali, gestione del team, team working e team building, gestione dello stress, gestione delle attività nel tempo, motivazione e gestione del cambiamento.

Da subito è emerso come queste tematiche fossero affini al concetto di bene comune sostenuto da Christian Felber, ed è nata l'intenzione di realizzare un progetto per oltrepassare l'aspetto teorico in favore di un'esperienza pratica.

Ho ideato il progetto prevedendo un'analisi del bene comune presso un'azienda cliente PND Coaching, secondo i criteri e gli indicatori previsti dalla matrice del bene comune, e la pianificazione di interventi di coaching, mindfulness e formazione esperienziale per implementare alcuni aspetti aziendali nel loro contributo al bene comune, con la guida del tutor aziendale.

L'azienda cliente PND Coaching che si è resa disponibile per la realizzazione di tale progetto è la “Verindplast s.r.l.”.

È un'azienda che si occupa di verniciatura liquida di componenti auto e moto, situata nell'indotto industriale della Val di Sangro (Abruzzo). Nasce nel 1997 come realtà a conduzione familiare, fondata e amministrata dal signor Salomone, e, ad oggi, anche dai suoi figli e altri componenti della famiglia. Nel tempo si è pian piano affermata e, grazie ad una recente operazione di crescita dimensionale, dispone di due stabilimenti, ospitanti gli uffici amministrativi e i reparti di preparazione pezzi, verniciatura e assemblaggio.

4.1 PIANO D'AZIONE

Analisi organizzativa iniziale: identificazione dell'orientamento al bene comune dell'azienda Verindplast s.r.l.

Periodo di riferimento: 2018-2020

- Autovalutazione attraverso il Quicktest
- Valutazione esterna iniziale da parte di un consulente EBC in relazione alle voci B e C della Matrice del bene comune
- Confronto tra l'autovalutazione e la valutazione esterna

Piano di implementazione del bene comune

Obiettivo: miglioramento del bene comune in azienda

Soggetti a cui sono rivolti gli interventi:

- intervento aziendale: tutti i soggetti aziendali Verindplast
- interventi individuali: proprietari, team leader e collaboratori Verindplast

Parametri di valutazione: indicatori forniti dal Manuale del Bene Comune

- **INTERVENTO A LIVELLO AZIENDALE:**

Si propone un intervento di formazione sui principi e il modello dell'Economia del Bene Comune e un percorso di mindfulness, in particolare il protocollo MBSR, per:

- riduzione dello stress, prevenzione del burnout e riduzione degli infortuni sul lavoro (C1.2)

- **INTERVENTI INDIVIDUALI:**

Valutazione iniziale dei proprietari, dei team leader e dei collaboratori

PER I PROPRIETARI

A seguito di una più approfondita formazione sulle tematiche del bene comune, si propone un intervento di formazione esperienziale per:

- sensibilizzazione alla sostenibilità ambientale degli investimenti (B3.1)
- sensibilizzazione alla sostenibilità sociale degli investimenti (B3.2)

PER I TEAM LEADER:

A seguito di una più approfondita formazione sulle tematiche del bene comune, si propone un intervento di coaching individuale per lo sviluppo delle capacità di:

- team management, gestione dei conflitti, sviluppo del potenziale ed aumento del senso di appartenenza e motivazione al lavoro (C1.1)
- diversity management (C1.3)
- leadership e delega (C4.3)

PER I COLLABORATORI:

A seguito di una più approfondita formazione sulle tematiche del bene comune, si propone un intervento di formazione esperienziale per:

- team working e il team building (C1.1)
- sviluppo di una coscienza ecologica dei collaboratori (C3.3)

Valutazione finale di proprietari, team leader e collaboratori a seguito degli interventi attuati

Analisi organizzativa finale

- Valutazione esterna finale da parte di un consulente EBC
- Confronto tra valutazione esterna iniziale e valutazione esterna finale per verificare l'efficacia del piano d'azione

4.2 ANALISI ORGANIZZATIVA INIZIALE

Quicktest dell'azienda "Verindplast s.r.l."

L'azienda "Verindplast s.r.l." ha realizzato un'autovalutazione iniziale sul proprio orientamento al bene comune, secondo i parametri indicati dal "Quicktest".

Il Quicktest è uno strumento, fornito dal modello dell'Economia del Bene Comune di Christian Felber, per un approccio iniziale delle aziende al paradigma. Il test rispecchia le tematiche della "matrice del bene comune", anch'essa funzionale alla valutazione EBC, anche se in modo rapido e meno approfondito rispetto ad un bilancio EBC completo.

Il Quicktest completo prevede un'autovalutazione in relazione a tutti i gli stakeholders aziendali e al contesto di riferimento: fornitori (A), proprietari (B), collaboratori (C), clienti e concorrenti (D) e contesto sociale (E). Nel mio caso, però, ho deciso di riportare solamente i punteggi relativi alle voci B e C, coerentemente con la focalizzazione della mia tesi all'interno dell'azienda.

Scala di valutazione:

Punteggio Quicktest	Descrizioni
4	Esemplare
3	Esperto
2	Avanzato
1	Primi passi
0	Base
-1	Rischi di poco rilievo, provvedimenti adottati
-2	Rischi di poco rilievo, provvedimenti non adottati
-3	Rischi abbastanza rilevante, provvedimenti adottati
-4	Rischi di notevole rilevanza, provvedimenti non adottati

TEMATICHE DEL BENE COMUNE	RISULTATI QUICKTEST
B1 – Atteggiamento etico nell’impiego del denaro	4
B2 – Atteggiamento sociale nell’impiego del denaro	4
B3 – Investimenti socio-ecologici e impiego del denaro	3
B4 – Condivisione della proprietà e delle decisioni	4
C1 – Dignità umana sul posto di lavoro	4
C2 – Welfare aziendale, retribuzione e organizzazione del lavoro	2
C3 – Promozione del comportamento ecologico dei collaboratori	3
C4 – Condivisione delle decisioni e trasparenza in azienda	4

La Verindplast s.r.l., e nello specifico il manager HR che si è occupato della compilazione del test, ritiene di essere abbastanza orientata al bene comune, essendosi attribuita dei punteggi vicini all’*optimum* e in nessun caso negativi. Le voci in cui ritiene di dover migliorare risultano l’organizzazione del lavoro, la realizzazione di investimenti socio-ecologici e la promozione del comportamento ecologico dei collaboratori.

Si deve premettere che, trattandosi di un primo approccio al modello, le risposte che si ottengono sono date in relazione ad una propria idea di bene comune e non relativamente ad i parametri specifici indicati nell’Economia del Bene Comune, dunque alcuni punteggi potrebbero risultare sottostimati o sovrastimati.

Bilancio interno del bene comune

In seguito all’autovalutazione dell’azienda relativamente all’orientamento al bene comune, ho deciso di vestire i panni di una consulente EBC e realizzare un bilancio interno secondo le modalità stabilite dal Manuale del bene comune.

Bilancio interno perché, a differenza del bilancio integrale realizzato con l’intera matrice EBC, ho focalizzato l’attenzione sugli attori interni, cioè i proprietari e i collaboratori, utilizzando solo parte della matrice ufficiale, nello specifico le voci B e C.

Scala di valutazione:

Punteggio Quicktest	Descrizioni	Punteggio Manuale del bene comune	Punteggio ponderato
4	Esemplare	7,8,9,10	700,800,900,1000
3	Esperto	4,5,6	400,500,600
2	Avanzato	2,3	200,300

1	Primi passi	1	100
0	Base	0	0
-1	Rischi di poco rilievo, provvedimenti adottati	-1	-100
-2	Rischi di poco rilievo, provvedimenti non adottati	-2,-3	-200,-300
-3	Rischi abbastanza rilevante, provvedimenti adottati	-4,-5,-6	-400,-500,-600
-4	Rischi di notevole rilevanza, provvedimenti non adottati	-7,-8,-9,-10	-700,-800,-900,-1000

TEMATICHE DEL BENE COMUNE INTERNE ALL'AZIENDA	RISULTATI
B1.1 Autonomia finanziaria grazie all'autofinanziamento	6
B1.2 Finanziamento da altri orientato al bene comune	0
B1.3 L'approccio etico di finanziatori esterni	0
B1 – Atteggiamento etico nell'impiego del denaro	(6+0+0)/3= 2
B2.1 Impiego dei fondi solidale e orientato al bene comune	6
B2.2 (N) Distribuzione iniqua di fondi	-2
B2 – Atteggiamento sociale nell'impiego del denaro	(6-2)/2= 2
B3.1 Qualità ecologica degli investimenti	8
B3.2 Investimento orientato al bene comune	0
B3.3 (N) Dipendenza da risorse a rischio in termini ecologici	-
B3 – Investimenti socio-ecologici e impiego del denaro	(8+0)/2= 4
B4.1 Struttura di proprietà orientata al bene comune	3
B4.2 (N) Scalata ostile	-
B4 – Condivisione della proprietà e delle decisioni	3
TOTALE VOCE B	11/40
C1.1 Cultura aziendale orientata ai collaboratori	8
C1.2 Promozione della salute e protezione sul posto di lavoro	8
C1.3 Pari opportunità e diversità	6
C1.4 (N) Condizioni di lavoro disumane	-

C1 – Dignità umana sul posto di lavoro	(8+8+6)/3= 7.3
C2.1 Strutturazione del guadagno	3
C2.2 Organizzazione dell'orario di lavoro	1
C2.3 Organizzazione del rapporto di lavoro e <i>work-life balance</i>	0
C2.4 (N) Strutturazione ingiusta dei contratti di lavoro	-
C2 – Welfare aziendale, retribuzione e organizzazione del lavoro	(3+1+0)/3= 1.3
C3.1 L'alimentazione durante l'orario di lavoro	0
C3.2 Mobilità sul posto di lavoro	0
C3.3 Cultura organizzativa, sensibilizzazione all'organizzazione ecologica dei processi	1
C3.4 (N) Guida allo spreco/tolleranza di comportamenti non ecologici	-
C3 – Promozione del comportamento ecologico dei collaboratori	(0+0+1)/3= 0.3
C4.1 Trasparenza in azienda	1
C4.2 Legittimazione dei dirigenti	1
C4.3 Condivisione delle decisioni da parte dei collaboratori	3
C4.4 (N) Impedimento del consiglio aziendale	-
C4 – Condivisione delle decisioni e trasparenza in azienda	(1+1+3)/3=1.6
TOTALE VOCE C	10.5/40

DESCRIZIONI DEI PUNTEGGI ASSEGNATI

B1 – ATTEGGIAMENTO ETICO NELL'IMPIEGO DEL DENARO

B1.1 AUTONOMIA FINANZIARIA GRAZIE ALL'AUTOFINANZIAMENTO

L'azienda si affida per lo più all'autofinanziamento, disponendo di una quota di capitale proprio che ammonta a oltre 6 milioni (dato 2019). Nella prima fase di vita aziendale è riuscita a finanziarsi autonomamente e solo dal 2017 ha iniziato a far ricorso al credito per effettuare nuovi investimenti.

B1.2 FINANZIAMENTO DA ALTRI ORIENTATO AL BENE COMUNE

La Verindplast si finanzia attraverso il credito tradizionale, non prendendo in considerazione altre forme di finanziamento alternative presso banche etiche. Le operazioni più significative sono state la contrazione di un mutuo in banca per la realizzazione di un importante investimento di 3 milioni nel 2017 e, in quest'anno, due operazioni di leasing per l'acquisto di nuove attrezzature.

B1.3 L'APPROCCIO ETICO DI FINANZIATORI ESTERNI

La Verindplast non considera l'orientamento etico e sostenibile nella scelta dei suoi partner finanziari. Questi sono UBI Banca e Banca Mediolanum, anche se con quest'ultima non vi è nessuna linea di credito.

B2 – ATTEGGIAMENTO SOCIALE NELL'IMPIEGO DEL DENARO

B2.1 IMPIEGO DEI FONDI SOLIDALE E ORIENTATO AL BENE COMUNE

L'azienda ha in programma una spesa di circa mezzo milione per l'ampliamento di un impianto di verniciatura a polvere, sul quale già l'anno scorso erano stati effettuati degli investimenti.

Generalmente gli utili vengono destinati all'accumulo di riserve, i dati 2019 riportano oltre 5 milioni alla voce delle riserve straordinarie. Nel 2017 è avvenuta la distribuzione dei dividendi, che non ha superato, però il 20-25% del totale.

B2.2 DISTRIBUZIONE INIQUA DI FONDI

In azienda vi è un socio inattivo che però, essendo uno dei fondatori, viene coinvolto nella distribuzione degli utili. Al di là di questo aspetto, non sono state compiute azioni quali lo spostamento o la chiusura di una sede nonostante una situazione di guadagno, né lo smantellamento di posti di lavoro in azienda nonostante utili stabili, le quali avrebbero comportato un'ulteriore detrazione nel punteggio.

B3 – INVESTIMENTI SOCIO-ECOLOGICI E IMPIEGO DEL DENARO

B3.1 QUALITÀ ECOLOGICA DEGLI INVESTIMENTI

La Verindplast adotta una politica aziendale volta alla tutela dell'ambiente, secondo il credo "Trattiamo bene la terra su cui viviamo: essa non ci è stata donata dai nostri padri, ma ci è stata prestata dai nostri figli"⁸⁰. Per le lavorazioni di cui si occupa, l'azienda è tenuta per legge a rispettare determinati standard, tuttavia il suo impegno non si limita alle sole disposizioni di legge. Essa dispone di due post-combustori che permettono di depurare l'aria e ridurre i SOV (Solventi Organici Volatili) emessi nelle lavorazioni. Si tratta di macchinari molto costosi, sia in termini di investimento realizzato, sia nel funzionamento e nella manutenzione, che non hanno uno scopo produttivo, ma sono unicamente finalizzati alla tutela ambientale. L'azienda, dal 2012, ha ottenuto la certificazione ISO 14001⁸¹. In generale, dimostra una grande attenzione nell'acquisto di strumenti e macchinari performanti in relazione ai consumi energetici e all'impatto ambientale: ad esempio si è rifornita di pistole elettrostatiche che consumano il 30% in meno di vernici e si è dotata di un impianto di aspirazione polveri che ottimizzasse il loro recupero in un unico serbatoio.

Gli investimenti indirizzati al risanamento ecologico sono molto dispendiosi per un'azienda di così grandi dimensioni, per questo motivo spesso cercano di partecipare a bandi di finanziamento regionale per avere delle agevolazioni (ad esempio un progetto che vorrebbero attuare è l'installazione di un impianto fotovoltaico).

⁸⁰ Proverbio Masai riportato nel sito *Verindplast s.r.l.*, <http://www.verindplast.com/#!/certificazioni>.

⁸¹ Norma internazionale, ad adesione volontaria, per la certificazione di un Sistema di Gestione Ambientale. L'azienda stabilisce dei requisiti ambientali da rispettare rendendoli parte integrante del proprio sistema organizzativo.

B3.2 INVESTIMENTO ORIENTATO AL BENE COMUNE

L'azienda non ha partecipato a forme di finanziamento solidale per progetti socio-ecologici, prediligendo i tradizionali investimenti. Ciò non pregiudica il suo impegno nei confronti della comunità: nello specifico, in occasione dell'emergenza Covid19 ha donato mascherine per i medici degli ospedali sprovvisti dei presidi protettivi, 2500 euro per l'acquisto di respiratori per l'ospedale di Lanciano e, ancora oggi, riserva una somma di 5000 euro per eventuali evoluzioni future del virus.

B3.3 DIPENDENZA DA RISORSE A RISCHIO IN TERMINI ECOLOGICI

Essendo terzi, dunque lavorando per conto di altri, i lavoratori Verindplast sono spesso obbligati all'impiego dei materiali che gli vengono ordinati. Utilizzano vernici all'acqua, più ecologiche, e vernici al solvente, più inquinanti ma anche maggiormente richieste. Sebbene essi talvolta consiglino l'utilizzo di risorse alternative, non sempre queste proposte vengono accolte poiché non perfettamente sostitutive.

B4 – CONDIVISIONE DELLA PROPRIETÀ E DELLE DECISIONI

B4.1 STRUTTURA DI PROPRIETÀ ORIENTATA AL BENE COMUNE

Il capitale sociale di 52000 euro è stato sottoscritto e versato integralmente alla costituzione (100000 quote dal valore nominale di 0.52).

I soci fondatori Verindplast sono il signor Salomone Nicola, amministratore unico con quota di partecipazione di 2080 euro, sua moglie Adorante Rosanna, con quota di partecipazione di 2080 euro e l'amico Rosato Antonio, con quota di partecipazione di 18200 euro. I tre figli, Salomone Sara, Salomone Emiliano e Salomone Alida, in passato, possedevano una quota di 9880 euro ciascuno. Nel 2017 il signor Rosato Antonio ha ceduto e venduto la nuda proprietà dell'intera partecipazione a Salomone Sara e Salomone Alida per 6067 euro e a Salomone Emiliano per 6066 euro, riservandosi l'usufrutto vitalizio. Questo anno ha determinato, dunque, un passaggio generazionale, un ingresso ancor più vivo in società dei tre figli Salomone, a seguito dell'esperienza maturata negli anni al fianco dei genitori.

B4.2 SCALATA OSTILE

Non si è mai verificata una scalata ostile, trattandosi di una realtà familiare unita.

C1 – DIGNITÀ UMANA SUL POSTO DI LAVORO

C1.1 CULTURA AZIENDALE ORIENTATA AI COLLABORATORI

I collaboratori Verindplast (numero medio addetti nel 2019: 66) sono rispettati e considerati nella loro individualità, non in modo spersonalizzato. Il clima aziendale è disteso e gli eventuali errori e conflitti, si affrontano con il dialogo ed il confronto.

Nell'impresa vengono realizzati sondaggi sulla soddisfazione con frequenza annuale, gli ultimi risalgono agli anni 2018 e 2019. Le aree investigate nel sondaggio sono: l'organizzazione del lavoro, l'attenzione e la cura della persona, l'ambiente di lavoro, gli aspetti economici e la qualità del lavoro e la soddisfazione. Si è registrato un generale incremento da un anno all'altro, è emerso, però, che in

alcuni reparti la soddisfazione fosse più forte rispetto ad altri e si è ipotizzato che questo potesse dipendere dai team leader. Di qui è nata l'esigenza di un percorso di potenziamento delle competenze dei team leader di oltre 80 ore con la People and Development Coaching, questo a conferma degli investimenti dell'azienda sulla formazione del proprio personale.

Essendo nata come realtà familiare, il potere decisionale è accentrato nelle mani dei componenti della famiglia, ma in virtù della recente crescita dimensionale, l'azienda sta uscendo sempre più da questa logica e sta promuovendo la responsabilità personale attraverso un più frequente uso della delega.

L'azienda riceve molte candidature spontanee al lavoro in modalità cartacea, tramite il sito web o attraverso le Agenzie per il lavoro, soprattutto per l'area produttiva in cui sono necessarie meno competenze tecnologiche.

C1.2 PROMOZIONE DELLA SALUTE E PROTEZIONE SUL POSTO DI LAVORO

La Verindplast ha a cuore la salute e la protezione dei lavoratori: lavorando a contatto con sostanze chimiche, garantisce che questi ultimi siano provvisti di Dispositivi di Protezione Individuale e, per tale ragione, ha installato due distributori automatici appositi, uno per ciascuno stabilimento. Questo provvedimento è stato preso a copertura del rischio residuale in cui si può incorrere al di là dei rischi previsti nel Documento sulla Valutazione dei Rischi, obbligatorio per tutte le imprese e gli enti. L'importanza attribuita alla sicurezza si evince anche dai dati degli ultimi anni 2018-2019 in cui non si sono verificati infortuni aziendali.

Oltre al rispetto degli obblighi di legge, l'azienda effettua un monitoraggio sanitario per controllare lo stato di salute dei lavoratori (periodica analisi del sangue e delle urine), dimostrando una grande attenzione e cura.

C1.3 DIVERSITÀ E PARI OPPORTUNITÀ

Le assunzioni risultano sempre maggiori rispetto ai licenziamenti: nel 2018 si sono registrate 30 assunzioni e 22 licenziamenti, mentre nel 2019, 20 assunzioni e 15 licenziamenti.

Nell'azienda è presente una grande componente femminile, in controtendenza con il dato del settore metalmeccanico in cui operano, e lavoratori di varie nazionalità ricoprono ruoli di responsabilità, questo a conferma della totale assenza di discriminazione ma, al contrario, della presenza di un principio meritocratico.

Oltre ciò, tutti i reparti aziendali sono considerati egualmente importanti: questa precisazione perché in passato il reparto verniciatura, rappresentando l'attività core dell'azienda, si riteneva più virtuoso rispetto agli altri, tuttavia questa differenza nella percezione è stata attenuata nel tempo.

C1.4 CONDIZIONI DI LAVORO DISUMANE

Le condizioni di lavoro nella Verindplast non risultano disumane, il che è confermato dal fatto che non sono stati oggetto di procedure giudiziarie relativamente alla violazione di norme del diritto del lavoro né hanno ricevuto reclami da parte di sindacati nel periodo di riferimento.

Le sanzioni disciplinari sono rare, si tratta per lo più di richiami rivolti al reparto o alle singole persone. Tali richiami in passato avvenivano di persona, ma attualmente, data la crescita della dimensione aziendale e della numerosità delle risorse, si preferisce il canale scritto, al quale si arriva

solo dopo ripetuti ammonimenti, rivolti con discrezione e in modo non umiliante. Questa attenzione è stata potenziata grazie al percorso con la PND Coaching sul tema della comunicazione.

C2 – WELFARE AZIENDALE, RETRIBUZIONE E ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

C2.1 STRUTTURAZIONE DEL GUADAGNO

I contratti Verindplast sono aderenti con quanto stabilito dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro Metalmeccanico Industria e prevedono un adeguamento della retribuzione al costo della vita regionale. Vi è una base retributiva uguale per tutti e dei premi individuali relativi all'assenteismo, allo svolgimento di straordinari e al raggiungimento di particolari obiettivi, senza che questi vengano richiesti dai collaboratori.

La forbice aziendale è abbastanza chiusa, non vi è grande differenza tra il guadagno massimo e quello minimo ma un generale livellamento. Non è prevista la possibilità di determinare il guadagno in maniera auto-organizzata⁸².

C2.2 ORGANIZZAZIONE DELL'ORARIO DI LAVORO

L'orario di lavoro settimanale definito a livello aziendale è di 40 ore, gli orari di ingresso ed uscita in azienda sono registrati attraverso i badge per garantire la massima trasparenza sull'orario. Non vi è la possibilità di determinare l'orario di lavoro in maniera auto-organizzata, solo alcune figure aziendali hanno questa autonomia, tuttavia, in questo ultimo anno, soprattutto in ragione della quarantena, è stato attivato lo smartworking, lasciando piena autonomia ai collaboratori, sintomo della grande fiducia che la direzione ha nei confronti dei suoi dipendenti.

La produzione ed il carico di lavoro si stabiliscono in base alle commesse, questo fa sì che l'andamento del lavoro sia variabile (in un particolare periodo dell'anno vi è una maggiore concentrazione) e che gli straordinari siano di fondamentale importanza. Nel 2018 sono state registrate 68594,5 ore di lavoro e 5521,25 di straordinario; nel 2019, invece, 65192,44 ore di lavoro e 5694,15 di straordinario.

La Verindplast festeggia le ricorrenze come il Natale, la Festa della Donna o anche semplicemente i compleanni per aumentare la socializzazione dei collaboratori anche al di là del lavoro.

C2.3 ORGANIZZAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO E WORK-LIFE BALANCE

Non vi è possibilità nella definizione dei modelli di lavoro, il che è dettato soprattutto dal tipo di attività svolta.

In generale, la dirigenza, nell'organizzazione del rapporto di lavoro, tiene conto delle esigenze personali dei propri dipendenti: un esempio è rappresentato dal fatto che nella concessione dello smartworking sono stati privilegiati i lavoratori con figli piccoli.

⁸² Con questa espressione si intende che il guadagno viene stabilito in base al fabbisogno, adeguato individualmente e determinato anche dai collaboratori.

C2.4 STRUTTURAZIONE INGIUSTA DEI CONTRATTI DI LAVORO

A tutti i collaboratori è assicurato un “guadagno dignitoso sufficiente per vivere”⁸³.

In azienda vige la meritocrazia: né il genere né l’anzianità nel servizio rappresentano delle discriminanti per il raggiungimento di posizioni di carriera. La Verindplast, anche se attualmente non accoglie tirocinanti, in passato ha attivato diverse iniziative di tirocinio, di alternanza scuola-lavoro e progetti sociali (ad es. “generazione vincente” con lavoratori con particolari problematiche). Il tirocinio è concepito come attività formativa e la retribuzione dei tirocinanti è adeguata agli standard.

Non vi sono lavoratori a cottimo, alcuni lavoratori, però, sono impiegati a tempo determinato e spesso richiamati nei periodi di picco produttivo.

C3 – PROMOZIONE DEL COMPORTAMENTO ECOLOGICO DEI COLLABORATORI

C3.1 L’ALIMENTAZIONE DURANTE L’ORARIO DI LAVORO

La Verindplast non ha una mensa né prevede un sistema di alimentazione auto-organizzata (es. cestini di frutta), sono presenti, però, distributori automatici, contenenti snack e bevande fresche.

Nonostante non sia presente una mensa ufficiale, i dipendenti si ritrovano per pranzo in un’area adibita e i proprietari, in caso di presenza di ospiti in azienda, si preoccupano di ordinare il pranzo per metterlo a loro disposizione.

C3.2 MOBILITÀ SUL POSTO DI LAVORO

L’azienda non fornisce alcun incentivo in favore dell’accoglimento di abitudini di mobilità più sostenibili da parte dei dipendenti. Dal momento che gli stabilimenti si trovano in una zona industriale poco collegata e senza possibilità di essere raggiunti con mezzi sostenibili, i collaboratori utilizzano prevalentemente mezzi propri. Anche i viaggi di lavoro vengono percorsi in automobile, ma in questo caso si cerca di evitare l’utilizzo di più macchine di quante necessarie.

C3.3 CULTURA ORGANIZZATIVA, SENSIBILIZZAZIONE ALL’ORGANIZZAZIONE ECOLOGICA DEI PROCESSI

Per i collaboratori non vi è una vera e propria pratica formale di sensibilizzazione alla sostenibilità ambientale, tuttavia molte azioni indirette sono messe in pratica per lo sviluppo di una cultura organizzativa green, come ad esempio la messa a disposizione di fornitori d’acqua per la riduzione del consumo di bottiglie di plastica.

C3.4 GUIDA ALLO SPRECO/TOLLERANZA DI COMPORTAMENTI NON ECOLOGICI

In azienda si effettua la raccolta differenziata e si cerca di ridurre al minimo gli sprechi, ad esempio nel cassetto della stampante i fogli che sono stati utilizzati solo in una facciata, se non si tratta di documenti ufficiali, vengono riutilizzati successivamente nell’altra facciata.

Inoltre, l’attuale progetto di sviluppo di un gestionale è dettato anche da ragioni legate alla riduzione dell’utilizzo della carta.

⁸³ Con questa espressione si intende la ricezione di uno stipendio adeguato e che permetta almeno il soddisfacimento dei bisogni fondamentali.

C4 – CONDIVISIONE DELLE DECISIONI E TRASPARENZA IN AZIENDA

C4.1 TRASPARENZA IN AZIENDA

Molte informazioni vengono condivise tra la dirigenza e i collaboratori, in particolare i dati finanziari sono condivisi per lo più con i team leader attraverso incontri collettivi.

L'azienda, al momento, riesce a registrare solamente i dati più significativi, non essendo presente un gestionale per poterli organizzare. In futuro probabilmente sarà possibile avere a disposizione maggiori informazioni dato il progetto di sviluppo del gestionale in corso.

C4.2 LEGITTIMAZIONE DEI DIRIGENTI

I collaboratori hanno possibilità di inviare un feedback, riguardo la loro soddisfazione nella relazione con la dirigenza, attraverso la compilazione di periodici questionari. Dagli ultimi questionari somministrati, è emerso il 65% di soddisfazione alla voce "Relazione con la direzione aziendale sul posto di lavoro", questo probabilmente dovuto al fatto che, essendoci stata una rapida crescita dimensionale, è stato necessario un periodo di assestamento, ma si sta già lavorando per incrementare questa percentuale.

C4.3 CONDIVISIONE DELLE DECISIONI DA PARTE DEI COLLABORATORI

I collaboratori prendono parte alle riunioni relative alla realizzazione di importanti investimenti come uditori. Inoltre, data la recente operazione di crescita dimensionale, si sta utilizzando maggiormente la delega delle funzioni affinché i collaboratori si assumano maggiore responsabilità e partecipino alle decisioni.

C4.4 IMPEDIMENTI DEL CONSIGLIO AZIENDALE

Nella Verindplast non è presente un consiglio aziendale, questo non perché sia stato impedito ma semplicemente perché non è mai stato necessario crearlo né, però, è stata attuata alcuna misura a sostegno della sua creazione.

Confronto tra autovalutazione e valutazione esterna

I risultati dell'autovalutazione da parte dell'azienda appaiono ottimistici rispetto alla valutazione esterna, questo dettato probabilmente da due fattori: in primo luogo dall'asimmetria informativa tra l'azienda, la quale ha un primo approccio al modello EBC, e un consulente, il quale avrà maggiore conoscenza dell'Economia del Bene Comune e degli indicatori ufficiali relativi a ciascuna tematica; in secondo luogo il Quicktest è un'analisi con un basso grado di approfondimento, le cui domande risultano, infatti, generiche e facilmente fraintendibili o comunque non comprensive di tutti gli aspetti che si intendono conoscere, rispetto alla specificità e alla scrupolosità della procedura di redazione della valutazione esterna.

Questa differenza nei punteggi non deve essere concepita in modo negativo, in fondo il Quicktest è uno strumento di approccio iniziale al modello, non una vera e propria analisi, ma, al contrario, può rappresentare un incentivo per l'azienda all'approfondimento di tali tematiche e favorire una presa di coscienza in relazione alle molteplici aree di miglioramento in relazione al bene comune.

4.3 PIANO DI IMPLEMENTAZIONE DEL BENE COMUNE

A seguito dell'analisi organizzativa è necessario progettare un intervento integrato sia a livello aziendale che individuale per l'implementazione del bene comune nella Verindplast s.r.l.

A livello aziendale si propone un intervento di formazione sui principi e il modello dell'Economia del Bene Comune di Felber, per una maggiore consapevolezza riguardo le possibilità di contribuzione al bene comune. Oltre a ciò, si propone un percorso di mindfulness, in particolare l'applicazione del metodo MBSR, per la riduzione dello stress e conseguente prevenzione del burnout e la riduzione degli infortuni sul lavoro (C1.2).

A livello individuale si propone un intervento integrato su tre fronti: proprietari, team leader e collaboratori. Per fare ciò, è necessaria un'analisi iniziale dei soggetti individuati per comprendere lo stadio di partenza e poterlo confrontare, al termine, con lo stadio di arrivo. La precedente analisi è stata infatti realizzata a livello organizzativo, in questo caso, invece, si andrebbe a realizzare un bilancio delle competenze delle singole categorie di soggetti interessati.

Per i proprietari si propone un intervento di formazione esperienziale per la sensibilizzazione alla sostenibilità ambientale (B3.1) e sociale (B3.2) degli investimenti.

Per i team leader si propone un intervento di coaching individuale per lo sviluppo delle capacità di team management, gestione dei conflitti, sviluppo del potenziale ed aumento del senso di appartenenza e motivazione al lavoro (C1.1), per l'apprendimento del diversity management (C1.3) e lo sviluppo della leadership e della capacità di delega (C4.3).

Per i collaboratori si propone un intervento di formazione esperienziale finalizzato al team working e al team building (C1.1) e allo sviluppo di una coscienza ecologica dei collaboratori (C3.3).

Una volta attuati gli interventi è bene effettuare nuovamente un'analisi dei soggetti interessati per valutarne i progressi.

LA FORMAZIONE ESPERIENZIALE PER LA SENSIBILIZZAZIONE DEI COLLABORATORI ALLA SOSTENIBILITA' AMBIENTALE E SOCIALE

La Verindplast s.r.l., per promuovere il bene comune in azienda, potrebbe introdurre un'attività di formazione esperienziale finalizzata alla sensibilizzazione dei suoi collaboratori alla sostenibilità ambientale e sociale.

Nello specifico, dato il territorio in cui sono situati gli stabilimenti e l'importanza che la Verindplast attribuisce alla sua valorizzazione, ho pensato alla possibilità di instaurare una collaborazione con un'azienda vinicola abruzzese per la produzione di un vino, il cui ricavato potrebbe essere, per una percentuale, devoluto in beneficenza in favore di associazioni che si occupano dello sviluppo sociale e/o ambientale.

L'attività di raccolta dell'uva potrebbe essere svolta dai collaboratori Verindplast, in modo da promuovere la socializzazione e il team building, e, al contempo, il contatto diretto con la natura; mentre l'azienda vinicola si occuperebbe della lavorazione del prodotto.

Si potrebbe, inoltre, ideare un'etichetta speciale, emblematica di questa collaborazione e della sua finalità benefica. Entrambe le aziende trarrebbero dei vantaggi in termini di orientamento al bene comune, e quindi di reputazione, ma anche a livello economico: la Verindplast sensibilizzerebbe i suoi lavoratori alla sostenibilità ambientale e sociale, l'azienda vinicola disporrebbe di manodopera gratuita e manterrebbe parte del ricavato.

4.4 ANALISI ORGANIZZATIVA FINALE

Dopo aver messo in pratica i vari interventi pianificati, occorrerebbe realizzare una valutazione esterna finale da parte di un consulente EBC per confrontarla con quella iniziale e verificare l'efficacia del piano d'azione.

Sarebbe ideale, inoltre, ripetere l'autovalutazione iniziale alla luce della maggiore conoscenza del modello EBC e consapevolezza da parte dei soggetti aziendali Verindplast.

L'iter illustrato non deve essere visto come un percorso lineare, bensì in un'ottica circolare, così da alimentare un ciclo continuo di analisi e apprendimento.

TEMATICHE DEL BENE COMUNE	Valutazione iniziale	Tematiche da implementare	Modalità di implementazione	Obiettivo	Valutazione finale
B1.1 Autonomia finanziaria grazie all'autofinanziamento					
B1.2 Finanziamento da altri orientato al bene comune					
B1.3 L'approccio etico di finanziatori esterni					
B1 – ATTEGGIAMENTO ETICO NELL'IMPIEGO DEL DENARO					
B2.1 Impiego dei fondi solidale e orientato al bene comune					
B2.2 (N) Distribuzione iniqua di fondi					
B2 – ATTEGGIAMENTO SOCIALE NELL'IMPIEGO DEL DENARO					
B3.1 Qualità ecologica degli investimenti		✗	Formazione esperienziale per i proprietari	- sensibilizzazione alla sostenibilità ambientale degli investimenti	
B3.2 Investimento orientato al bene comune		✗	Formazione esperienziale per i proprietari	- sensibilizzazione alla sostenibilità sociale degli investimenti	
B3.3 (N) Dipendenza da risorse a rischio in termini ecologici					
B3 – INVESTIMENTI SOCIO-ECOLOGICI E IMPIEGO DEL DENARO					
B4.1 Struttura di proprietà orientata al bene comune					
B4.2 (N) Scalata ostile					
B4 – CONDIVISIONE DELLA PROPRIETÀ E DELLE DECISIONI					
C1.1 Cultura aziendale orientata ai collaboratori		✗	Coaching individuale per i team leader Formazione esperienziale per i collaboratori	- team management - team working e team building - gestione dei conflitti - sviluppo del potenziale e gestione efficace dei ruoli - creazione del senso di appartenenza - aumento della motivazione al lavoro	

C1.2 Promozione della salute e protezione sul posto di lavoro		✘	Mindfulness a livello aziendale	- riduzione dello stress - prevenzione del burn-out - riduzione degli infortuni sul lavoro	
C1.3 Pari opportunità e diversità		✘	Coaching individuale per i team leader	- diversity management	
C1.4 (N) Condizioni di lavoro disumane					
C1 – DIGNITÀ UMANA SUL POSTO DI LAVORO					
C2.1 Strutturazione del guadagno					
C2.2 Organizzazione dell'orario di lavoro					
C2.3 Organizzazione del rapporto di lavoro e <i>work-life balance</i>					
C2.4 (N) Strutturazione ingiusta dei contratti di lavoro					
C2 – WELFARE AZIENDALE, RETRIBUZIONE E ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO					
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		✘	Formazione esperienziale per i collaboratori	- sviluppo di una coscienza ecologica dei collaboratori	
C3.4 (N) Guida allo spreco/tolleranza di comportamenti non ecologici					
C3 – PROMOZIONE DEL COMPORTAMENTO ECOLOGICO DEI COLLABORATORI					
C4.1 Trasparenza in azienda					
C4.2 Legittimazione dei dirigenti					
C4.3 Condivisione delle decisioni da parte dei collaboratori		✘	Coaching individuale per i team leader	- leadership e delega	
C4.4 (N) Impedimento del consiglio aziendale					
C4 – CONDIVISIONE DELLE DECISIONI E TRASPARENZA IN AZIENDA					

Conclusione

Dopo aver approfondito, non solo da un punto di vista teorico ma anche a livello pratico, il modello dell'Economia del Bene Comune, siamo giunte alla conclusione che questo abbia una elevata potenzialità, ma che non sia ancora pienamente espressa.

Se da un lato la resilienza, quindi il continuo evolversi di pari passo alle condizioni esterne, costituisce il suo principale punto di forza, dall'altro non permette di arrivare ad una configurazione del paradigma definita e completa.

La compiutezza è uno stadio ambizioso da raggiungere, data la multidisciplinarietà del modello e l'esigenza di un apporto integrato proveniente da vari ambiti, l'economia, la sociologia, la psicologia, la politica e l'ecologia. Di qui la complessità nello sviluppo del potenziale e la necessità di un intervento da parte dell'intera comunità.

Lo studio del modello ci ha permesso di esplorare nuove tematiche, facendoci realizzare come l'economia non debba essere concepita in modo settoriale e isolato, ma nella sua inevitabile contaminazione con il sistema società.

Addentrando nel contesto prettamente aziendale, riteniamo valida la sistematizzazione dell'EBC poiché ha dato concretamente forma a concetti e idee, affrontati in altri contesti senza la medesima onnicomprensività.

“...bisogna concepire e volere una società nella quale i valori economici non siano più centrali (o unici). L'economia dev'essere rimessa al suo posto come semplice mezzo della vita umana e non come fine ultimo...”

- Serge Latouche, Manifesto del doposviluppo -



Bibliografia

- B.Vilaseca, *Il piccolo principe si mette la cravatta. Le risorse umane al centro dell'azienda? Una storia vera che sembra una favola*, Milano, A.Vallardi, 2016
- C. Felber, *L'economia del bene comune. Un modello economico che ha futuro*, Milano, Tecniche Nuove, 2016
- D. De Cristofaro, *Experimental training and coaching*
- D. De Cristofaro, *La mente non violenta, come la mindfulness favorisce la comunicazione non violenta con se stessi e con gli altri*
- E. Fromm, *Avere o essere*, Milano, Mondadori, 2013
- EBC Manuale per il Bilancio del Bene Comune 5.0*
- J. Tirole, *Economia del bene comune*, Milano, Mondadori, 2017
- J.J. Rosseau, *Il contratto sociale*, Milano, Feltrinelli, 2014
- J.K. Zinn, *Vivere momento per momento. Sconfiggere lo stress, il dolore, l'ansia e la malattia con la mindfulness*, Milano, TEA, 2020
- J.Withmore, *Coaching. Come risvegliare il potenziale umano nella vita professionale e personale*, Milano, Unicomunicazione, 2020
- M. Karl, *Il capitale*, Roma, Newton Compton Editori, 2013
- M. Pilati, H. Tosi, *Comportamento organizzativo*, Milano, EGEA, 2017
- R. Grandi, M. Miani, *L'impresa che comunica. Come creare valore in azienda con la comunicazione*, Torino, ISEDI, 2006
- R. Wilkinson, *La misura dell'anima. Perché le disuguaglianze rendono le società più infelici*, Milano, Feltrinelli, 2009
- R.Veraldi, *Sociologia: dai classici alla modernità. Lineamenti di storia del pensiero sociologico*, Milano, Franco Angeli, 2018

Sitografia

% Attac, <https://www.attac.org/en/overview>

Centro Italiano Studi Mindfulness, <https://www.centromindfulness.net/time-to-change/>

Economy for the common good. An economic model for the future, <https://www.ecogood.org/en/>

Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana,
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/01/10/17G00002/sg>

ICF Italia, <https://www.coachfederation.it/diventa-coach>

INAIL, <https://www.inail.it/cs/internet/attivita/ricerca-e-tecnologia/area-salute-sul-lavoro/rischi-psicosociali-e-tutela-dei-lavoratori-vulnerabili/rischio-stress-lavoro-correlato.html>

L'economia del bene comune. Un modello economico che ha futuro – Italia, <https://www.economia-del-bene-comune.it/>

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/Terzo-settore-e-responsabilita-sociale-impresefocus-on/Responsabilita-sociale-impresee-organizzazioni/Pagine/default.aspx>

Nuova didattica, <http://nuovadidattica.lascuolaconvoi.it/agire-organizzativo/7-lagire-partecipativo/david-kolb/>

People and Development Coaching, <https://www.pndcoaching.com/>

Verindplast s.r.l., <http://www.verindplast.com/#!/certificazioni>

World Health Organization, https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/en/

Ringraziamenti

Ringrazio il mio relatore, il professor Simoncini, per avermi accompagnata in quest'ultima tappa del percorso di studi e per avermi non solo riconosciuto dei meriti ma anche rivolto delle critiche che mi spingessero a fare del mio meglio.

Ringrazio la mia collega e amica Maria Giulia con la quale ho condiviso questa esperienza finale ma anche tutto il viaggio prima di arrivarvi, per la sua profondità ma al tempo stesso leggerezza nel relazionarsi con me e per il suo supporto costante, nonostante la distanza impostaci dalle circostanze.

Ringrazio il mio tutor aziendale, il dottor Damiano De Cristofaro, per la sua gentilezza, il suo supporto e la sua disponibilità e l'azienda Verindplast s.r.l., sua cliente, per avermi dedicato del tempo per sviluppare il mio progetto.

Ringrazio mio padre Massimo e mia madre Sabrina che mi hanno dato, senza mai pretendere di ricevere da me qualcosa in cambio, e mia sorella Federica che, silenziosamente, si prende cura di me.

Ringrazio i nonni, gli zii e i cugini, e in particolare mio nonno Ruggiero che avrebbe voluto tanto essere qui con me oggi e che spero di aver reso orgoglioso.

Ringrazio le mie amiche Irene e Giorgia, ormai come sorelle per me, con le quali ho condiviso tutte le esperienze più significative e con cui spero di continuare a crescere insieme.

Ringrazio tutte le mie amiche e i miei amici perché ognuno, riservando parte del proprio tempo per me, mi ha donato qualcosa di sé, momenti di spensieratezza ma anche di dialogo e riflessione.