

TESI DI LUREA DI

ENRICO BERNARDINI

TITOLO

IMPRESA:

**DALL'ESPERIENZA "PASSATA" AD UN PROGETTO
DI ECONOMIA DI COMUNIONE PER IL FUTURO**

RELATORE PROF.CASALINI

DISCUSSA IL 03/12/2007 PRESSO:

UNIVERSITA' TELEMATICA

"GUGLIELMO MARCONI"

ROMA

INDICE

INTRODUZIONE

CAPITOLO PRIMO

LA NOVITÀ DELL'ECONOMIA DI COMUNIONE

- 1.1 Origini e motivazioni dell'approccio etico al contesto aziendale
- 1.2 Origini e contenuto del progetto di Economia di Comunione (EdC)
- 1.3 Dimensioni del fenomeno nel mondo
- 1.4 Mission, governance e accountability delle aziende EdC
- 1.5 Poli produttivi e distretti industriali
- 1.6 La creazione del valore a “più dimensioni”: nuove prospettive
- 1.7 Punti di forza, sfide e prospettive future

CAPITOLO SECONDO

LE LINEE GUIDA DELLE IMPRESE EdC

- 2.1 Le motivazioni nelle imprese EdC
- 2.2 Il principio di reciprocità e di fiducia nelle imprese di EdC
- 2.3 Il ruolo del capitale sociale nelle relazioni fra imprese

CAPITOLO TERZO

LA PROSPETTIVA ECONOMICA DALL'ORIGINE DI UN'INTUIZIONE RIVOLUZIONARIA AI NUOVI ORIZZONTI DELL'EdC

- 3.1 Le linee evolutive delle aziende EdC
- 3.2 Evoluzione della corporate social responsibility

CAPITOLO QUARTO

IL POLO DELLE IMPRESE DI ECONOMIA DI COMUNIONE

- 4.1 Il Polo Spartaco
- 4.2 Il Polo Solidaridad
- 4.3 Il Polo Lionello Bonfanti

CAPITOLO QUINTO

L'ECONOMIA DI COMUNIONE NEL MONDO

5.1 Le imprese EdC in Romania

L'EdC in Brasile

L'EdC in Cina

CONCLUSIONI

BIBLIOGRAFIA

SITI INTERNET CONSULTATI

INTRODUZIONE

Già dagli anni '30, attraverso le Human Relation, una corrente psicologica che nasce in America come risposta alla visione

meccanicistica dell'uomo proposta dalla teoria tayloristica¹, si cerca di comprendere le esigenze del fattore umano e della sua componente psico-sociale, nella necessità di recuperare l'efficienza di tale risorsa. Ora però alle imprese viene richiesto qualcosa di più della semplice valorizzazione del personale attraverso un sistema di incentivi economici e non: si richiede cioè la centralità dell'uomo nella vita aziendale.

Possono esistere, reggere e svilupparsi nel mercato imprese che antepongono la “persona” al profitto? Imprese che trasformano l'attività economica in occasioni di comunione? Imprese che non utilizzano incentivi economici per far comprendere l'importanza del lavoro ad un loro dipendente?

L'obiettivo del presente lavoro è di presentare il progetto dell'Economia di Comunione (EdC), nato in Brasile nel 1991, che propone un nuovo agire economico improntato alla “*cultura del dare*”. Si tratta di un nuovo stile economico che, a livello di organizzazioni produttive, si esprime nel voler coniugare il rispetto delle regole e dei valori dell'impresa con altri valori, motivazioni ed obiettivi, sintetizzabili come cultura della comunione nella libertà.

Gli obiettivi dello studio sono identificabili nell'approfondimento della proposta e nella verifica dell'effettiva assunzione di responsabilità sociale, studiando in particolare gli strumenti utilizzati per comunicarla ai vari

¹ Frederick Winsdow Taylor (1865-1915), ingegnere minerario americano. Nel libro *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Taylor propone un nuovo sistema di gestione e di direzione che viene da lui definito “task management”, ossia sistema di organizzazione basato sull'attribuzione di compiti prefissati e ben definiti, che ha nei seguenti punti la sua essenza: 1. sviluppo di conoscenze su basi scientifiche; 2. selezione scientifica della manodopera; 3. preparazione e perfezionamento dei lavoratori su basi scientifiche; 4. intima e cordiale collaborazione fra dirigenti e manodopera.

stakeholder (o "portatori d'interesse"). Il presente lavoro quindi si articola in due parti:

1. Evidenziazione di un bisogno di un'economia più umana, dove è necessario lasciare molto spazio anche ai principi etici, un'economia che rispecchi le vere esigenze dell'uomo senza crearne di nuove, una nuova economia capace di diminuire il divario tra i Paesi ricchi e i Paesi poveri.

Presentazione inoltre dei principi da seguire affinché un'impresa possa operare eticamente e delle iniziative delle stesse imprese per dimostrare che esse operano eticamente (codice etico, mission e credo aziendale).

2. Presentazione del progetto dell'Economia di Comunione come agire economico alternativo a quello capitalista e in sintonia all'enciclica dell'attuale Pontefice sviluppato in due capitoli: uno dedicato all'analisi delle origini, degli sviluppi e degli obiettivi di questo nuovo fenomeno; l'altro invece dedicato agli strumenti utilizzati dalle imprese aderenti a questo progetto per comunicare sul loro adempimento della responsabilità sociale.

CAPITOLO PRIMO

LA NOVITÀ DELL'ECONOMIA DI COMUNIONE

1.1 Origini e motivazioni dell'approccio etico al contesto aziendale - L'etica nel mercato²

Nella teoria economica tradizionale, che si rifà alla corrente classica smithiana e al modello della concorrenza perfetta, gli operatori agiscono mossi dalla massimizzazione della propria utilità, la quale si estrinseca nel profitto raggiunto attraverso le molteplici transazioni realizzate. Questo meccanismo porta automaticamente ad un innalzamento della soddisfazione personale degli individui e all'aumento del benessere generale.

Inoltre diversi studiosi, tra i quali Gauthier (1986), teorizzano un meccanismo di mercato descritto come “zona libera” dall'etica, nel quale il semplice raggiungimento dell'utile collettivo attraverso la razionalità dei contraenti guida al conseguimento del fine morale rappresentato dal bene comune.

Certamente quest'approccio, seppur affascinante, incontra degli ostacoli all'atto della sua applicazione alla realtà economico-sociale, nella quale si vengono a formare le decisioni degli operatori economici. Infatti è lo stesso Gauthier che propone una visione più ampia della questione, introducendo dei fattori che complicano notevolmente il paradigma appena presentato.

Questi fattori, o condizioni che introducono elementi di eticità nel *marketplace*, sono esposti di seguito:

1. Presenza di una base legislativa e creazione di un contesto di fiducia reciproca – Tale punto rappresenta il contenuto minimo di un sistema economico libero. Infatti, la sola presenza di un insieme di regole e norme non garantisce di per sé l'assenza di comportamenti impropri da parte degli operatori. Il ruolo dell'etica per questo primo punto consiste

² Rif. Rusconi, G. (1997)

nell'individuazione di potenziali opportunità di comportamenti scorretti che possono provenire anche dalla mera elusione delle leggi vigenti;

2. ***Presenza di economie e diseconomie "esterne"*** – E' certamente rilevante il ruolo delle esternalità provocate dall'attività di mercato, sia positive che negative. In particolare, per queste ultime sorge la duplice questione sull'eticità della loro esistenza, come conseguenza di atti ai limiti della liceità, e sulla necessità del rispetto dei diritti fondamentali anche quando non vengano codificati in leggi;

3. ***Asimmetrie informative*** – Il raggiungimento della massima utilità da parte di ogni attore economico è minato dal set di informazioni a sua disposizione. La possibile mancanza di informazioni provoca infatti la scelta di opzioni sub-ottimali o completamente errate ed è provocata anche dal livello di istruzione del soggetto in questione, il quale potrebbe attingere da un (per ora solo teorico) mercato dell'informazione lecita;

4. ***Livello di partenza delle risorse degli operatori*** – Le risorse naturali, finanziarie ed umane a disposizione degli attori economici sono differenti e conducono ad una divergenza nell'ammontare delle opportunità potenzialmente sfruttabili. Un altro effetto, rilevante soprattutto nelle economie arretrate, è conseguenza della riduzione delle aspettative o della rinuncia a dei bisogni da parte di chi percepisce una forte difficoltà nel soddisfarli, e consiste nel confondere la rassegnazione ad una condizione ingiusta con la scelta di un determinato tenore di vita;

5. ***Presenza di comportamenti aziendali non influenzati da valori puramente economici*** – La pluralità di valori non economici di fondo può garantire maggiori opportunità a quelle imprese meno inclini verso questioni etico-morali, falsando così le regole di una corretta concorrenza.

Il sistema di mercato nel quale sono presenti i fattori appena menzionati rappresenta evidentemente una realtà più complessa rispetto a quella propugnata dalla teoria economica classica ma, considerando solamente le ragioni appena proposte, contiene già al suo interno i requisiti per un auto-sostentamento di lungo periodo.

- Da Smith all'eredità dell'economia civile: risposte alle esigenze dell'attuale teoria economica

Il contributo esposto nel paragrafo precedente rappresenta un punto di vista rilevante all'interno di un dibattito molto acceso sulla relazione tra etica ed economia, il quale apporta diverse conseguenze a livello degli obiettivi da raggiungere e dei mezzi con i quali raggiungerli, sia a livello di mercato che a quello delle scelte fatte dalle singole aziende nei loro rapporti interni ed esterni.

Innanzitutto è rilevante notare che uno dei primi dibattiti in questione è quello che ha ruotato attorno al cosiddetto *Adam Smith problem*, dovuto all'apparente conflitto teorico di due fra le sue più importanti opere, *The Wealth of Nations* (1776) e *The Theory of Moral Sentiments* (1759).

Infatti, nel primo elaborato Smith identifica il cosiddetto *self-interest* come motore del benessere collettivo, mentre nella seconda opera, che precede cronologicamente la prima, l'accento viene posto sopra termini quali giustizia, generosità e spirito pubblico, considerati anch'essi dall'autore come spinta propulsiva di benefici pubblici. Alcuni autori³ considerano questa divergenza di posizioni come una semplice evoluzione del pensiero di Smith, il quale, a causa di esperienze personali, comprese come non fosse la soprannominata *sympathy* a guidare l'economia, bensì l'amor proprio (o *self-love*).

³ Tra questi troviamo Hildebrand (1848), Knies (1853) e Skarzynsky (1878)

Altri economisti, tra i quali Buckle (1861), teorizzano invece una particolare relazione tra i due libri.

Nelle parole del maggior esponente di questo filone, Adam Smith avrebbe utilizzato il metodo geometrico, che si estrinseca nell'analisi di un set di dati relativi ad una particolare situazione attraverso la divisione delle argomentazioni ad essa riferite tra più contesti. Questo provoca l'incompletezza delle argomentazioni stesse per spiegare l'intero fenomeno quando vengono prese singolarmente. Questa premessa teorica servì a Buckle per spiegare come i due lavori dovessero essere studiati congiuntamente e considerati come due punti di vista della stessa realtà, dovuti al fatto che le due categorie di stimoli motivazionali dell'agire economico sono entrambe connaturate nell'atteggiamento dell'uomo.

Una conferma di quest'ultima visione è data dalle stesse parole dell'autore delle due opere il quale, nella sesta edizione del *The Theory of Moral Sentiments*, apportò sia degli sviluppi riguardanti le sue precedenti posizioni che elementi teorici che avrebbe poi rielaborato compiutamente nel *The Wealth of Nations*.

Inoltre, anche gli attuali economisti riconoscono come le relazioni economiche comportino motivazioni e implicazioni ben più complesse rispetto al semplice perseguimento della massimizzazione del profitto. Un esempio su tutti di tale posizione è quello proposto da Amartya Sen, premio Nobel per l'economia nel 1998, il quale focalizza la propria attenzione su due aspetti: il primo consiste nel chiarire quello che intendeva trasmettere Smith con le sue due opere, ossia la forte rilevanza della fiducia reciproca alla base di ogni sistema economico prima ancora del *self interest*⁴.

⁴ Rif. Sen, A. (1993)

Strettamente legato al primo, il secondo tema da lui trattato si basa sulla considerazione secondo cui le attività economiche comportino sempre interazioni sociali, le quali a loro volta, per la loro stessa natura, implicano molto più del tornaconto personale. L'autore parte da questa considerazione per proporre la massimizzazione di un obiettivo multiplo, il quale comprenderebbe ovviamente il profitto, ma solo come fine tra altri fini. Questi ultimi agirebbero quindi come limiti morali e sociali (posti da codici e convenzioni), i quali per funzionare devono però adattarsi alla cultura nella quale sono inseriti⁵.

Accanto a tale contributo se ne affianca uno ancora più attuale, portato in evidenza da parte di una folta schiera di economisti i quali fanno riemergere i valori dell'Umanesimo civile, corrente originaria nella prima metà del XV secolo e formulata compiutamente tre secoli dopo da parte degli illuministi napoletani e milanesi, i quali la rinominarono Economia Civile. Tale movimento si basa sulle pietre miliari della concezione del mercato, valutata come istituzione capace di comporre i conflitti tra gli operatori in modo pacifico, e dell'investimento in "fede pubblica" prima ancora che in capitali fisici. In particolare, la presenza di quest'ultima non deve essere garantita esclusivamente dall'autorità politica, bensì deve seguire un approccio *bottom up*, ossia promosso dai singoli individui. Inoltre la creazione di una "rete di virtù civili", conseguenza di tale investimento, rappresenta la condizione essenziale per il raggiungimento di un benessere duraturo.

Una prima conseguenza posta dai principi cardine di questa corrente di pensiero è la centralità della persona umana, considerata come soggetto sociale e non solamente economico, e la sua prevalenza sul capitale.

⁵ Rif. Sen, A. (1997)

Infatti già nella concezione di uno dei maggiori esponenti dell'Economia Civile, Antonio Genovesi, erano presenti delle premesse teologiche ed antropologiche alla teoria economica, nelle quali l'economista dichiarava come la legge naturale insita nell'uomo, congiuntamente alla ragione e all'uso delle virtù, permette a quest'ultimo di realizzarsi solo quando si relaziona con gli altri⁶.

Invece la sua prevalenza sul capitale è sostenuta da Benedetto Gui⁷, docente presso l'Università di Padova, il quale argomenta la sua posizione sostenendo che questo avviene perché il *capitale umano* risulta essere scarso in natura, soprattutto se messo in relazione alle esigenze dell'azienda, la quale potrebbe necessitare lo svolgimento di mansioni comprendenti l'apprendimento di una nuova tecnica o la proposta di soluzioni organizzative. A quanto appena esposto, Gui aggiunge la necessaria presenza di una serie di interrelazioni tra i vari membri di un'azienda che permetta di giungere all'acquisizione di una risorsa ancora più importante data dal *capitale umano collettivo*, o capitale umano di gruppo, il quale permette di ottenere risultati ben superiori a quelli raggiungibili dalla somma delle performance dei singoli elementi.

La seconda conseguenza scaturita dal dibattito sull'Economia Civile è quella che riguarda la necessaria creazione di reciprocità nei rapporti economici per costruire la fiducia sulla quale debbono basarsi sia le relazioni all'interno dell'organismo aziendale che gli scambi che si realizzano nel mercato. A questo proposito, è rilevante il contributo offerto da Luigino Bruni, docente presso l'Università Bicocca di Milano,

⁶ Rif. Notiziario EdiC n. 9 pag. 4

⁷ Rif. Notiziario EdiC n. 5 pag. 13

il quale teorizza la presenza di due forme di reciprocità all'interno del mercato⁸:

- La prima tipologia è data dalla cosiddetta **reciprocità-contratto**, la quale è caratterizzata da *bi-direzionalità* dello scambio, da *condizionalità* della prestazione di una parte alla controprestazione dell'altra, e da *equivalenza*, la quale implica che le prestazioni abbiano un valore monetario equivalente. Questa forma di reciprocità funziona correttamente solo all'interno di una società civile, nella quale le leggi sono efficaci e l'autorità giudiziaria ne garantisce il rispetto;

- La reciprocità genuina rappresenta un passo evolutivo rispetto al primo tipo e si distingue da esso per l'indipendenza e la libertà della bi-direzionalità delle prestazioni, che ha come fine la creazione di "beni relazionali". Un'ulteriore differenza è data dall'incondizionalità della prestazione, che non ha come pre-condizione quella della controparte, la quale è però essenziale per sperimentare la reciprocità. Un'ultima differenza rispetto alla prima forma è data dalla mancanza di scambio di valori equivalenti.

- Complessità ed implicazioni di un nuovo paradigma economico

Come emerso nel paragrafo appena conclusosi, le tesi sostenute da Gui e Bruni rappresentano la ripresa e l'evoluzione di tematiche abbandonate nel '700 in favore di teorie economiche aventi come fulcro l'*homo oeconomicus* e l'individualismo (quest'ultimo portato dal perseguimento del tornaconto personale).

Invero questi economisti rappresentano due dei maggiori esponenti dediti alla realizzazione della cosiddetta **Teoria Economica di Comunione**, modello economico di ispirazione spiritual-culturale e dai contenuti innovativi.

⁸ Rif. Notiziario EdiC n. 22 pagg. 6-7

Tra le novità apportate da tale teoria, ve ne è una che riprende la questione della reciprocità appena analizzata come fattore fondamentale di sviluppo economico. Tale novità è costituita da una terza tipologia, la cosiddetta reciprocità incondizionale. Questa nuova categoria apporta delle importanti specifiche non presenti o non altrettanto sviluppate nelle altre due:

- *L'apertura* – Tale espressione sta a significare che la risposta ad una data prestazione, e naturalmente ai benefici che apporta, non deve essere data a chi l'ha eseguita ma può rivolgersi anche a terzi, che a loro volta possono innescare nuovi circuiti di reciprocità;

- *La non-condizionalità* – Sulla scia della reciprocità genuina anche quella incondizionale, per definizione, porta ad una gratificazione del soggetto “erogante” all'atto del donarsi all'altro prima ancora di una sua risposta, di qualunque tipo essa sia.

A supporto e come conseguenza di tali principi, gli “economisti di Comunione” sono approdati alla formalizzazione di una teoria dei giochi adatta al contesto da loro sviluppato e che va sotto il nome di Gioco della Comunione⁹, in opposizione al Dilemma del prigioniero.

Tale gioco si basa su payoffs formati da due componenti: il primo è costituito dal classico ritorno monetario o in termini di utilità raggiunta, mentre il secondo è dato dal valore intrinseco dell'attività del donarsi, che fornisce una ricompensa immateriale.

Questa doppia valenza del payoff permette di ricevere un beneficio, seppur difficilmente quantificabile sotto il profilo economico, anche quando al donarsi di una parte non corrisponde una medesima risposta dell'altra.

⁹ Rif. Notiziario EdiC n. 16 pagg. 6-7

Tale premessa serve a spiegare come per un'impresa che vive il dono come filosofia di gestione dei rapporti economici sia sempre razionale, seppur difficile nella prassi, seguire la *strategia del dono*, indipendentemente dalla risposta della controparte. E' però vero che, nella situazione in cui quest'ultima rispondesse a tale strategia con una medesima, la cooperazione tra le due imprese è una soluzione stabile del gioco, il quale permette al meccanismo di autoalimentarsi.

Questi pochi sprazzi della Teoria Economica di Comunione sono serviti ad inquadrare origini, sviluppi e novità apportati da tale corrente alla più vasta teoria economica, la quale ormai da decenni ha re-introdotta al suo interno contenuti di carattere sociale e antropologico utili a spiegare dati comportamentali economici e fornendole così un supporto tale da renderla più omnicomprensiva e non più arida come un tempo.

1.2 Origini e contenuto del progetto di Economia di Comunione (EdC)

*“La visione del mondo del Movimento dei Focolari è quella di una fraternità universale dove gli uomini si comportano come fratelli fra loro, nella speranza di contribuire ad un mondo più unito. [...] E nel Movimento dei Focolari è tipica proprio la ‘ cultura del dare ’, che, sin dall’inizio, si è concretizzata in una comunione dei beni fra tutti i membri ed in opere sociali anche consistenti. [...] Questo stile di vita si è concretizzato, dopo quasi cinquant’anni, nel progetto **Economia di Comunione**. [...] L’esperienza dell’Economia di Comunione, con le particolarità che le derivano dallo stile di vita da cui nasce, si pone a fianco delle numerose iniziative individuali e collettive, che hanno cercato e cercano di umanizzare l’economia.”*

(Chiara Lubich, Congresso del Consiglio di Europa a Strasburgo, 31 maggio 1999)

È nelle parole di Chiara Lubich, fondatrice del Movimento dei Focolari e ispiratrice dell'**Economia di Comunione**, che si comprende la causa determinante alla base di un'esperienza iniziata nel maggio 1991, quando l'esigenza di venire incontro ad una situazione di povertà estrema, quella vissuta nella San Paolo (Brasile) delle contraddizioni sociali, fece nascere l'esigenza di aumentare il sostegno dato agli indigenti con i quali il Movimento era in contatto. Questo voleva essere realizzato non più soltanto attraverso la comunione dei beni ma anche e soprattutto con il supporto di una rete di imprese le quali, vivendo l'efficienza e una forte coesione al loro interno, avrebbero avuto il compito di destinare una parte considerevole dei loro utili sia per quelle persone che si fossero trovate nel bisogno che per diffondere e sviluppare la cosiddetta "cultura del dare".

Accanto a questa intuizione, che rappresenta il fulcro dell'Economia di Comunione (EdC), troviamo altri due aspetti:

- La creazione di Poli produttivi, aventi il ruolo di punto di riferimento delle aziende EdC in una data nazione;
- La proposta di un'azionariato diffuso e a livello internazionale per il finanziamento sia dei Poli produttivi che delle singole aziende.

Da allora più di 700 aziende in tutto il mondo hanno accolto questa sfida, decidendo di operare all'interno del meccanismo di mercato ma distinguendosi per l'attenzione particolare posta nella creazione di un luogo di comunione che superi la tradizionale propensione dell'azienda alla realizzazione di una ricchezza considerata esclusivamente come fine aziendale e non come spunto per la creazione di nuove opportunità per la società nella quale è inserita.

Un tipo di esperienza così innovativa e “fuori dalle righe” non può essere compresa se non analizzata nei suoi diversi aspetti e nei valori di fondo che la guidano¹⁰.

Tale progetto può essere quindi trattato esaurientemente presentando, a diversi livelli e con un grado di profondità crescente, le idee che lo caratterizzano:

- **Dare** – Questo concetto si trova al livello più superficiale della scala presentata, poiché l’EdC non realizza qualcosa di originale quando afferma il sostentamento economico a chi è nella necessità. Infatti tale situazione è prospettata anche da quelle aziende che cercano prestigio e riconoscimento sociale (si considerino i fenomeni della filantropia e della Responsabilità Sociale d’Impresa);

- **Gratuità** – Questo elemento si concretizza sicuramente attraverso la distribuzione degli utili già menzionata, la quale non è realizzata in vista di una restituzione o di possibili favori futuri, ma anche attraverso i rapporti quotidianamente instaurati con gli attori economici (consumatori, fornitori, istituzioni pubbliche), nei quali il soggetto economico si spinge oltre il contratto stabilito con la controparte, nonostante evidenti svantaggi per la redditività di breve periodo;

- **Amore** – Idea strettamente legata all’appena menzionata è quella dell’Amore, apparentemente estranea al contesto economico. Rifacendosi al concetto di efficienza richiamato da Chiara Lubich nelle righe presentate sopra, è palese che l’interpretazione di amore in questo caso non è semplice sentimentalismo o “buonismo” (fattori lodevoli ma che distoglierebbero l’azienda dal suo fine-mezzo rappresentato dall’utile), bensì esso si attua nella ricerca di soluzioni alle situazioni

¹⁰ Il contenuto di questa sezione del paragrafo è stato tratto da Bruni L. e Gui B. (2002)

problematiche aziendali nelle quali è riversata una costante tensione verso il contemperamento degli interessi in gioco;

- **Comunione** – Rappresenta il punto di arrivo e il fine ultimo del progetto, che è pienamente completato quando l'attore economico sostenuto dall'azienda EdC chiude il circolo della reciprocità, potendo diventare, *nella Libertà*, egli stesso soggetto attivo della relazione e donando a sua volta sostegno ad altre realtà.

Da questa breve presentazione emerge uno stile di comportamento personale e di gestione aziendale nuovo, sfidante, ambizioso. Le pagine che seguono intendono approfondire, attraverso l'esposizione critica dei primi passi della Teoria Economica di Comunione già introdotta nella prima sezione, le potenzialità e i necessari accorgimenti per poter analizzare un fenomeno che si sta affacciando prepotentemente sullo scenario economico, richiamando l'attenzione di numerosi economisti sia a livello nazionale che internazionale.

1.3 Dimensioni del fenomeno nel mondo

Di fronte al fenomeno della globalizzazione della finanza e dell'economia che da un lato apre nuove prospettive, ma dall'altra attua un modello di sviluppo che provoca un sempre crescente divario tra ricchi e poveri, è avvertita sempre più l'urgenza di un profondo cambiamento nella cultura e nell'agire economico.

Ed è durante un viaggio in Brasile nel 1991 che, per iniziativa di Chiara Lubich, nasce il progetto dell' "Economia di comunione": per offrire, seppure in germe, una risposta al dramma dell'estrema povertà di quelle popolazioni, private dei più fondamentali diritti umani.

Chi aderisce al progetto di economia di comunione, decide liberamente di destinare i profitti dell'azienda di cui è proprietario con pari

attenzione:

- per aiutare, soddisfacendone le necessità più elementari, le persone in difficoltà economiche, iniziando da quanti condividono lo spirito che anima il progetto
- per formare alla "cultura del dare", senza la quale non è possibile realizzare un'economia di comunione
- per la crescita dell'impresa

L'Economia di Comunione avrà eco immediata non solo in America Latina, ma anche nell'Est europeo dove suscita speranza di fronte ai timori dell'incombente capitalismo selvaggio, dopo il crollo del socialismo reale.

Ben presto si diffonderà in tutti i continenti. Al 2006 hanno aderito al progetto 754 imprese di varie dimensioni: oltre 200 in America Latina, 300 in Europa.

Dai dati raccolti è possibile analizzare la dimensione del fenomeno di EdC nel mondo. Nel 1992 le aziende aderenti al progetto erano solo 242. Nel corso dei primi anni si è registrato un consistente aumento, grazie anche all'adesione dei membri che facevano parte del Movimento dei Focolari, i quali convertivano le loro aziende secondo i dettami del nuovo progetto. Tuttavia, a partire dal 1997 si sta assistendo a un rallentamento della crescita, dovuto probabilmente alla sfida cui il progetto deve far fronte, ossia varcare le soglie dei membri del movimento. Tuttavia il rallentamento dello sviluppo ci sembra qualcosa di fisiologico a cui le imprese che aderiscono al progetto prima o poi avrebbero dovuto farvi fronte. Comunque dal 2005 al 2006 riscontriamo un incremento di 18 imprese.

Analizzando invece i dati delle aziende per distribuzione settoriale, si nota che la maggior parte delle aziende EdC è dedicata ai servizi non

commerciali, in special modo consulenze, ai servizi medici e di altro tipo; nel settore del commercio giocano un ruolo predominante le aziende di abbigliamento, alimentari e di materiale vario. Nel settore produttivo, infine, la produzione agricola, le costruzioni edili e l'industria alimentare registrano il maggior numero di imprese.

Persone autorevoli hanno espresso il loro parere su questo fenomeno:

- Romano Prodi (*Presidente del Consiglio Italiano - Professore di economia*):

"L'Economia di Comunione è più un messaggio gettato al futuro che non un'analisi delle cose già compiute. Ed è questo l'aspetto affascinante di un movimento spirituale che sta compiendo un cammino di enorme grandezza, fondato su principi assolutamente essenziali. Il discorso è legato sostanzialmente ad un solo principio, quello della carità più profonda, e al tentativo di applicarla agli aspetti diversi della vita contemporanea".

(dall'intervista nell'Aula Magna dell'Università statale di Buenos Aires, Argentina 6/4/98)

- Stefano Zamagni (*Professore di Economia politica all'Università di Bologna*):

"L'esperienza dell'Economia di Comunione è una sfida sia a livello propriamente intellettuale, sia a livello più propriamente esistenziale. Riguardo alle ragioni specifiche che la caratterizzano riguardo ad altre forme di esperienze ..., vedo due differenze: la prima è che in Economia di Comunione chi liberamente accetta questa formula, non accetta di separare il momento della produzione della ricchezza dal momento della distribuzione. Il secondo elemento qualificante è quello di contrastare l'opinione in base alla quale l'etica può essere asservita alle esigenze dell'economia. (...)

L'esperienza di Economia di Comunione è quella di dimostrare che o si crede a certi valori come ad esempio la dignità delle persone, il rispetto dell'autonomia, la giustizia,

- ma ci si crede indipendentemente dai risultati cui questi valori conducono - o altrimenti il rischio è la produzione di effetti perversi.

Per entrambe queste ragioni, ritengo che il modello dell'Economia di comunione abbia tutte le premesse per svilupparsi e arricchirsi".

(Convegno sull'Economia di Comunione, Università di Bologna, 29/4/98)

- **Marco Maciel (Vicepresidente della Repubblica Brasiliana):**

"L'Economia di Comunione, ideata da Chiara Lubich è un'esperienza che porta una grande dose di umanesimo nei rapporti economici, in un mondo in cui domina il fenomeno della globalizzazione. E' un progetto che non cerca la competitività economica, ma l'equità sociale, una società più giusta e più umana".

(Sede del Parlamento di Brasilia - Convegno su 'Economia di comunione, una esperienza del Movimento dei Focolari nell'ambito sociale' - 7/5/98)

- **Osmanio Pereira (Deputato federale della Repubblica Brasiliana):**

"Credo che il progetto di Chiara Lubich ci faccia vedere la necessità di una globalizzazione anche della solidarietà umana, della condivisione dei beni"

(Convegno nella Sede del Parlamento di Brasilia - 7/5/98)

- **P. Theodoro Paulo Peters (Rettore dell'Università Cattolica del Pernambuco (Brasile)):**

"La sua instancabile lotta per l'unità fondata nell'amore che tutto vince l'ha portata a concepire, qui in Brasile, una nuova forma di rapporto basata su una nuova cultura – la cultura del dare – che ha denominato Economia di Comunione. Chiara Lubich fa traboccare il Vangelo nel mondo sociale, economico, trasformando l'acqua in vino, cioè la feroce competizione capitalista in una sinfonia umana di comunione".

(Recife, Brasile - Laurea h. c. in Economia - 11/5/98)

- Adam Biela (*Decano della Facoltà di Scienze Sociali dell'Università di Lublino, Polonia*):

"Chiara Lubich ha creato un nuovo fenomeno sociale che, indicando la possibilità di applicazione per un nuovo paradigma di unità, può avere un importante ruolo ispiratore che ha la chance di trovarsi alla base delle scienze sociali e di significare tanto quanto la rivoluzione copernicana per le scienze naturali".

(Lublino, Polonia - Laurea h.c. in Scienze Sociali - 19/6/96)

- Jacques Marcovitch (*Rettore magnifico dell'Università statale di San Paolo (Brasile)*):

"Qui (nel progetto dell'Economia di Comunione)c'è un nuovo concetto dell'uomo. L'uomo è felice quando dà".

(San Paolo, Brasile - Università USP 30/4/98)

- Hans Burkard (*Professore di Management all'Università di Antioquia, Medellin (Colombia)*):

"La Cultura del dare non è solo uno slogan : è una realtà vissuta da milioni di persone in tutto il mondo (...).

In questo contesto, le realizzazioni dell'Economia di Comunione, piccole o grandi, acquistano un significato tutto speciale: sono le realizzazione di quello che l'ONU postula (Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo, giugno 1997). Sono state create per sradicare la povertà, utilizzando metodi nuovi di produzione, e si impegnano anche a contribuire attivamente alla creazione di "uomini nuovi" e di una cultura; cosa che implica anche il cambiamento degli standard di consumo".

(dall'intervento al Bureaux Internazionale di Economia e Lavoro - New York, USA marzo '98)

- Manuela Silva (*Professoressa all'Istituto Superiore di Economia dell'Università di Lisbona (Portogallo)*):

"Una donna, Chiara Lubich, ha il grande merito di aver osato rompere la spesso cortina di determinismo economico e davanti alla moltitudine degli esclusi aver osato affermare che può esistere un altro modo di organizzare l'economia. (...)

Il momento è propizio per proporre un nuovo modello economico umanista e solidale per il XXI secolo, mettendo in discussione un agire economico che ignora l'etica, il benessere umano, la solidarietà, l'equilibrio ecologico e la pace sociale".

***(Congresso sull'Economia di Comunione – Lisbona, Portogallo
23/6/98)***

1.4 Mission, governance e accountability delle aziende EdC

Una visione dell'azienda basata sui pilastri di *mission, governance* e *accountability*¹¹ mostra come essa riesca, attraverso la gestione oculata dei propri fini, delle relazioni che intercorrono al suo interno e dell'informativa verso l'esterno, a confrontarsi con le sfide date dal mercato moderno, principalmente la globalizzazione e l'etica di impresa. Per quanto riguarda la globalizzazione, i rischi ad essa connessi sono da tempo di dominio pubblico: ne è un lampante esempio il soccombere o altrimenti la dipendenza delle realtà locali di piccole e medie dimensioni di fronte allo strapotere delle multinazionali. Tale fenomeno porta con sé delle minacce e delle opportunità legate all'etica, come la mancanza di sensibilità per le culture locali all'atto dell'introduzione della logica di mercato ma anche la possibilità di instaurare con esse un rapporto di fiducia reciproca prima ancora di un semplice apporto di beni capitali tangibili.

¹¹ Vedi Maticena A. (1998)

Sul piano dell'etica di impresa emergono negli ultimi anni diversi fenomeni, come quello della Finanza Etica¹², la quale si basa su processi di selezione degli investimenti (cosiddetto screening) per la determinazione di rating etici, i quali servono da linea-guida per gli investitori eticamente responsabili. Questi ultimi hanno quindi l'opportunità di contemperare fini etici con obiettivi strettamente economici, mentre le imprese possono ridurre i rischi operativi, relazionali e di immagine, oltre a creare valore nella sua duplice valenza economica e sociale.

Tale fenomeno può però ingenerare una riduzione nella motivazione e quindi nelle performance dei soggetti interni a quelle società nelle quali all'adozione di principi etici non corrisponde una cultura aziendale condivisa e profusa a tutti i livelli, bensì una semplice campagna di "immagine" volta al raggiungimento di un vantaggio economico.

Dati questi fattori ambientali, la risposta delle aziende EdC si realizza attraverso modalità innovative, descritte nel seguito del paragrafo.

- Mission

La mission caratterizzante tutte le aziende EdC può essere compresa solo se vengono analizzati gli elementi che le accomunano:

- Esse agiscono nel mercato, subendo le conseguenze dell'operare in concorrenza come tutte le altre imprese;
- Considerano allo stesso livello il momento della produzione con quello della distribuzione della ricchezza: ne danno prova la realizzazione di prodotti che per natura e per modalità di produzione rispettano i valori umani, la creazione di un ambiente di lavoro confortevole, il rispetto per

¹² E. Capital Partners, *Finanza Etica e CSR*, Convegno presso Università Commerciale "Luigi Bocconi", 25 ottobre 2004

ogni livello gerarchico, e, ultimo ma non meno importante, la promozione di ruoli attivi nel processo decisionale;

- La libertà sia nella scelta di aderire al Progetto che nella successiva ripartizione degli utili secondo la logica che va sotto lo slogan: “Un terzo, un terzo, un terzo”, ossia la destinazione di un terzo degli utili per la formazione di “uomini nuovi”, capaci di applicare la cultura del dare nella gestione di un’impresa, di un terzo a favore degli indigenti e la restante parte per l’autofinanziamento e quindi la crescita dell’azienda;
- Legato strettamente al punto appena citato sta la creazione di valore sociale, attraverso la destinazione di una parte degli utili e la creazione di opportunità di lavoro, in particolar modo per persone altrimenti non facilmente inseribili.

I fattori appena menzionati fanno trasparire un tipo di società che non si limita ad isolati atti di filantropia o ad iniziative di sviluppo economico, seppur continuative. Al contrario, le aziende che vogliono entrare a far parte di questo progetto devono creare al loro interno una comunità percorsa da un atteggiamento di base che prima di essere codificato deve essere realizzato “informalmente” dagli attori in gioco.

E questo atteggiamento è ispirato dall’aiuto all’indigente, il quale agisce da *driver* nelle diverse scelte aziendali e garantisce la coesione a tutti i livelli decisionali. A sua volta, tale legame permette di adattarsi alle situazioni mutevoli che si presentano nello scenario economico, sia a livello di mercato che a livello di area geografica. Tale flessibilità strategica ha permesso alle aziende EdC di sopravvivere nonostante le modeste dimensioni (infatti la maggior parte di queste sono aziende medio-piccole) e di diffondersi a livello internazionale.

- Governance

Come conseguenza del clima di collaborazione e di reciproco rispetto che guida l'attività aziendale, viene ad essere superato il tradizionale conflitto tra manager e portatori di interesse, in primis shareholders, attraverso l'introduzione di una figura manageriale corale. Tale meccanismo genera fiducia sia all'interno dell'organismo aziendale che nei confronti degli stakeholders esterni.

Tuttavia, un processo decisionale così complesso allunga sensibilmente i tempi per l'elaborazione di una soluzione. L'esperienza delle aziende EdC ha dimostrato che, nonostante la rilevanza di tale problema, nel lungo periodo tale assetto garantisce maggiore snellezza alle decisioni, garantita anche dalla possibilità di "appiattare" l'organigramma e, di conseguenza, di delegare maggiori responsabilità ai livelli più bassi della *piramide* aziendale.

Oltre ai benefici apportati sotto l'aspetto decisionale, la governance delle aziende EdC si propone un controllo interno realizzato "a distanza": tale espressione sta a significare l'intenzione costante di miglioramento, realizzato congiuntamente dagli operatori, sotto la condizione di fornire sostentamento alle situazioni di indigenza. Questo *incipit* permette, ad esempio, di spingersi oltre le certificazioni di qualità presenti, garantendo così le potenzialità per fornire benessere al soggetto che li acquisterà e permettere all'azienda di operare più efficientemente e di continuare ad erogare un terzo dei profitti.

Tale propensione, ispirata profondamente a valori etici, all'efficienza e al miglioramento, è stata codificata il 21 marzo 1997 durante il Bureau Internazionale dell'Economia e del Lavoro (promosso dal Movimento Umanità Nuova), dando vita alle Linee per condurre un'impresa EdC¹³, di seguito descritte:

¹³ Rif. Notiziario EdC n. 17 pag. 9

1. *Imprenditori, lavoratori ed impresa* – La formulazione di strategie, obiettivi e piani aziendali tiene conto dei principi di corretta gestione e garantisce un coinvolgimento di tutti i membri dell'azienda, al fine di prendere decisioni di investimento con prudenza e con un'attenzione particolare alla creazione di nuove attività e nuovi posti di lavoro. La persona umana, e non il capitale rappresenta il valore aggiunto dell'impresa: è suo compito valorizzarla, favorendone la creatività e l'assunzione di responsabilità. L'impresa è gestita con criteri di economicità volti alla creazione di utile nel tempo, da destinare alla crescita dell'impresa stessa, alle persone in difficoltà e alla diffusione della cultura del dare.

2. *Il rapporto con i clienti, i fornitori, la società civile e i soggetti esterni* – L'impresa promuove la creazione del cosiddetto “capitale relazionale” attraverso la professionalità, la quale è volta a rafforzare buone e sincere relazioni con i clienti, i fornitori e la comunità, e per mezzo della qualità, dell'utilità e del prezzo equo dei suoi prodotti. Inoltre tende ad instaurare rapporti di lealtà con i concorrenti, presentando l'effettivo valore dei propri prodotti ed astenendosi dal mettere in cattiva luce quelli degli altri. Conseguenza di tali comportamenti sono l'aumento della stima e della fiducia da parte dei portatori di interesse, le quali garantiscono una minor dipendenza dalla variabilità del mercato.

3. *Etica* – L'impresa rispetta le leggi e mantiene un comportamento eticamente corretto nei confronti della pubblica amministrazione, delle autorità fiscali e degli organi di controllo. Il medesimo comportamento è tenuto nei confronti dei propri dipendenti, dai quali si attende reciprocità. Nella definizione della qualità dei prodotti venduti e dei servizi erogati l'azienda pone particolare attenzione al benessere apportato alle persone alle quali tali beni sono destinati.

4. *Qualità della vita e della produzione* – Le imprese EdC sono protese sia alla trasformazione dell'azienda in una comunità, dove rispetto, fiducia e stima sono reciproci, che alla gestione e alla risoluzione di eventuali problemi o situazioni difficili che possono presentarsi nelle relazioni interpersonali. Inoltre vengono assicurate condizioni di lavoro adeguate al tipo di attività, sotto il profilo della sicurezza, della ventilazione, dei livelli di inquinamento acustico, di illuminazione e soprattutto di orario di lavoro. I prodotti sono realizzati controllandone gli effetti sull'ambiente e limitando al minimo il consumo di energia, con orizzonte dato dall'intero ciclo di vita del prodotto.

5. *Armonia nell'ambiente di lavoro* – L'impresa garantisce sia opportunità di lavoro di gruppo che la crescita professionale individuale. I membri dell'azienda si impegnano a garantire un ambiente pulito, ordinato e il più gradevole possibile in modo tale da mettere a proprio agio i membri stessi dell'azienda, i fornitori e i clienti.

6. *Formazione ed istruzione* – L'imprenditore adotta criteri di selezione del personale e di programmazione dello sviluppo professionale, realizzata attraverso opportunità di aggiornamento e di apprendimento continuo, al fine di favorire l'instaurarsi di un'atmosfera di sostegno reciproco all'interno dell'impresa, nel quale i talenti, le idee e le competenze dei singoli operatori vadano a vantaggio della comunità aziendale.

7. *Comunicazione* – Si caratterizza per essere sincera, anche tra dirigenti e lavoratori, e aperta, come verso chi sia interessato a contribuire allo sviluppo dell'azienda o chi desideri semplicemente approfondire aspetti concreti della cultura del dare. Le imprese EdC instaurano inoltre delle relazioni tra loro, attraverso i più moderni mezzi di comunicazione, al fine di sviluppare rapporti economici utili e produttivi, di rallegrarsi dei successi e facendo tesoro delle difficoltà delle altre.

- Accountability

Oltre alla comunicazione informale, presentata nel paragrafo appena conclusosi, l'azienda EdC è impegnata in quella formale, che si realizza attraverso il Bilancio Sociale. Tale modello di rendicontazione viene utilizzato dalla maggior parte delle aziende, in particolare da quelle "eticamente orientate", permettendo la descrizione puntuale e trasparente delle interdipendenze che si vengono a realizzare nel perseguimento dei fini economici da un lato e di quelli sociali dall'altro. Il fine ultimo è quello di esprimere e condividere con i portatori di interessi i valori che ispirano l'azienda e, al tempo stesso, di quantificare l'impatto dei benefici apportati, calcolati sulla base di metodologie considerate idonee in rapporto ai particolari interventi sociali, integrando quindi valori puramente economici con indicatori di carattere meno oggettivo.

Conseguenza dell'adozione delle Linee per condurre un'impresa EdC e del relativo clima di fiducia reciproca è l'attenzione riposta dalle imprese in questione nella qualità rispetto alla quantità delle informazioni di carattere sociale espresse, che vengono integrate dalle informazioni riguardanti i lavoratori e la destinazione dei due terzi degli utili, la cui efficacia viene valutata confrontando il sacrificio economico dell'azienda con il beneficio ottenuto dai soggetti riceventi.

Un bilancio sociale così interpretato è stato denominato, all'interno del progetto, "Bilancio ideale", il quale va affiancato al più "tradizionale" bilancio di esercizio. Quest'ultimo è stato analizzato da alcuni economisti, tra i quali Cillerai L. (2004), che hanno proposto, in via sperimentale, l'introduzione di alcune voci caratterizzanti il Progetto EdC. Infatti i risultati economici realizzati sono dovuti sia a principi economici cardine, come l'economicità e la produttività, che a un processo di comunione, il quale realizza un servizio reso alla collettività e

valorizza le risorse umane presenti in azienda stimolandone anche la creatività: tale grandezza economica generata prende il nome di *profitto di condivisione*. A questo valore si contrappongono i relativi *costi di condivisione*, i quali sono determinati dal perseguimento dei fini descritti nelle Linee di conduzione.

Il principio generale appena esposto può essere realizzato praticamente in Stato Patrimoniale e Conto Economico attraverso due modalità, di seguito esposte.

Come si evince dalla Tabella 1.2, lo Stato Patrimoniale si caratterizza, nella sezione Attività, per due tipi di investimenti pluriennali, legati ai fini sociali distintivi delle imprese EdC. La sezione Passività e Netto si distingue, invece, per la presenza delle riserve facoltative, comprendenti le quote destinate ai progetti di formazione o alla solidarietà esterna, che si affiancano alle tradizionali riserve aziendali, comprendenti quelle obbligatorie e quelle reinvestibili.

Tabella 1.2 - Voci aggiuntive Stato Patrimoniale azienda EdC

Stato Patrimoniale	
Attività	Passività e Netto
<i>Progetti pluriennali di formazione</i>	<i>Riserve aziendali</i>
<i>Contributi pluriennali di solidarietà</i>	<i>Riserve facoltative</i>

In conseguenza a tale esposizione in Stato Patrimoniale, il Conto Economico prevede l'iscrizione, tra i costi di esercizio, delle quote di ammortamento annuali dei citati progetti e contributi (vedi Tabella 1.3).

Tabella 1.3 – Voci aggiuntive Conto Economico azienda EdC

Conto Economico	
Costi d'esercizio	Ricavi d'esercizio
<i>Ammortamento progetti formazione</i>	
<i>Ammortamento contributi di solidarietà</i>	

Questa impostazione prevede un'evidente riduzione del carico fiscale dovuta a una minore base imponibile. Tuttavia un simile vantaggio in termini fiscali deve essere riconosciuto da parte degli organi preposti, i quali dovranno anche stabilire dei criteri in base ai quali valorizzare i maggiori costi sostenuti dalle imprese EdC.

1.5 Poli produttivi e distretti industriali

La proposta fatta ai brasiliani nel '91 da Chiara lanciando l'Economia di Comunione era ben precisa: mettere assieme le poche risorse di tanti ed affidarle ai più competenti perché avviassero aziende accanto alle cittadelle del Movimento dei Focolari.

Aziende che fossero in grado di crescere e prosperare creando lavoro ed anche utili, con cui aiutare ad uscire dalla loro condizione gli indigenti e formare uomini nuovi.

Chiara proponeva quindi di creare attività produttive accanto alle cittadelle, le quali così sarebbero diventate pienamente "città sul monte" dove il Vangelo e la legge sociale nuova da esso inaugurata, l'amore scambievole, venivano testimoniati in ogni aspetto, anche quello economico.

Per realizzare questo progetto occorreva però tempo, mentre era urgente liberare dalla situazione di indigenza quanti ne soffrivano, coloro la cui condizione aveva indotto Chiara a lanciare il progetto EdC.

Per rispondere a questa urgenza risultava allora provvidenziale che imprenditori che aderivano alla spiritualità del movimento, ma le cui aziende erano situate in aree lontane dalle cittadelle, si sentissero comunque chiamati ad aderire al progetto, offrendosi di contribuire con i loro utili ad alleviare la condizione degli indigenti (vari contributi in questo numero parlano del come farlo) ed alla formazione degli uomini nuovi.

Aderendo alla EdC, queste aziende situate lontano dalle cittadelle si sentivano subito parte delle cittadelle: i loro operatori avvertivano di dovere condividere pienamente lo spirito che anima le cittadelle, di dover diventare “aziende di comunione”: negli anni poi Chiara avviava per i loro attori, imprenditori e lavoratori, scuole che li aiutassero a confermare nel tempo questo impegno.

Adesso, dopo sedici anni, alcuni poli produttivi sono già operanti ed altri sono in avvio: per farli nascere sono stati necessari il sostegno, in alcuni casi continuo, per anni, di migliaia di azionisti, e la dedizione dei responsabili del loro avvio. Ma non bastava: occorre trovare quegli imprenditori “nuovi” che vi avrebbero operato, persone con una vera vocazione che, se vissuta autenticamente, non è meno totalitaria di quella del missionario che lascia tutto per servire Gesù nei poveri. Persone inaspettatamente non rare nel mondo economico: è questo uno degli aspetti più innovativi e profetici dell’EdC.

Questi imprenditori non creano attività nei poli a seguito di un calcolo economico: anzi, la storia di tutte le aziende oggi in essi operanti dimostra che nessuna di esse sarebbe nata se si fosse seguito il semplice calcolo economico: se si fossero fatti i calcoli applicando i normali criteri di contabilità, tutte, nessuna esclusa, sarebbero risultate in perdita: la logica del business plan le avrebbe bocciate.

Ed invece tutte, pur dopo varie traversie, oggi prosperano e producono utili.

Trattandosi di un fatto comune a tutte le aziende dei poli, questa constatazione a mio parere non può essere considerata solo un caso, una fortunata eccezione: evidentemente quando si calcola la redditività di una azienda si trascura qualche fattore che nel caso delle aziende di Economia di Comunione risulta decisivo.

In termini spirituali potremmo affermare che nel calcolo della redditività di queste aziende si dimentica il fattore Provvidenza: in parole più accettabili da tutti forse si dovrebbe dire che il fattore di successo è connesso ai rapporti positivi che i suoi operatori sanno creare: quei “beni relazionali” che al momento della nascita dell’azienda non sono ancora stati prodotti e quindi è difficile tenerne contabilmente conto.

Questo ci suggerisce che le aziende che si inseriscono nei poli, al momento della loro nascita avranno probabilmente momenti difficili: chi decide di entrare a farvi parte dovrà assumersi il suo rischio imprenditoriale, ma non dovrà essere lasciato solo, avrà bisogno del sostegno morale e dell’aiuto concreto di tutti quanti aderiscono al progetto EdC, per primi degli abitanti delle cittadelle: ed inoltre dovrà tener presenti e sviluppare la nascita di quei beni invisibili, ma molto reali.

In alcune nazioni, Argentina, Brasile, USA, Spagna ed Italia, sono nate a livello nazionale delle “Associazioni per una EdC” che riuniscono imprenditori, consulenti, amici di EdC: a livello internazionale è nata la “Associazione Internazionale per una EdC”, a cui le associazioni nazionali hanno voluto collegarsi. Uno dei loro primi obiettivi è proprio l’aiuto concreto per la costruzione dei Poli e la promozione per essi, anche nei confronti delle pubbliche amministrazioni, di nuove aziende.

Una rete d'amore che darà ai candidati imprenditori dei poli la carica per gettarsi in questa avventura e superare le difficoltà che li aspettano: una rete che però va pagata portando assieme, con letizia, una per una, tutte queste difficoltà. Ginetta Calliari, la compagna a cui Chiara aveva in particolare affidato questo progetto in Brasile, diceva che il Polo Spartaco, il primo che è stato avviato, era costato "sangue dell'anima".

Il futuro dell'EdC è indissolubilmente legato ai Poli: potenziarli dove già esistono, ultimarli dove stanno nascendo, volerli o sognarli dove non ci sono, sono le grandi sfide che ci attendono nei prossimi anni, che dipenderanno dalla nostra generosità e creatività.

Il distretto industriale trova la sua origine concettuale in Marshall, che lo definisce come un agglomerato di numerose piccole imprese raggruppate in uno stesso ambito geografico. In alcuni settori manifatturieri, si ritrovano piccole imprese che si specializzano ognuna in una fase del processo produttivo, per massimizzare le economie di scala. Una definizione più puntuale data da Beccatini [1989], che definisce il distretto industriale come "una entità socio territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in una area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese"[Beccatini 1989].

Ciò che funge da collante fra le imprese distrettuali è una fitta rete di economie esterne, di vantaggi di costo, di eredità storiche e culturali, che influenza sia le relazioni fra le aziende, che i rapporti fra i soggetti che le dirigono. I distretti fondano la loro efficacia grazie alla generazione di economie esterne, che sono generati dal condividere insieme determinate risorse. Possiamo identificare diversi tipi di economie secondo l'aspetto preso in considerazione:

- economie di agglomerazione

- economie di localizzazione
- economie di specializzazione
- atmosfera culturale.

Tuttavia come sostiene Rullani [1993], non basta solamente costituire imprese localizzate nella stessa area, intrecciare rapporti di divisione del lavoro e di comunicazione per parlare di distretto industriale, ma occorre fare un ulteriore passo in più, vale a dire mettersi “a sistema plasmando un’identità collettiva e creando circuiti di autoreferenza che la riproducano nello spazio e nel tempo” [1993, 27].

Possedere un’unica identità collettiva contribuisce a determinare un reciproco riconoscimento, attivare metri comuni di interpretazione che agevolano la comunicazione. La pratica quotidiana della comunicazione e della cooperazione, ammette la creazione di un linguaggio che assume validità locale nella comunicazione fra i soggetti, permettendo di evidenziare un punto di vista che riguarda l’insieme e non solo il singolo.

1.6 La creazione del valore a “più dimensioni”: nuove prospettive

Se quanto nei sedici anni si è realizzato in economia di Comunione sembra – ed è – un vero miracolo, molte sono le sfide che rimangono aperte per il nostro futuro, se vogliamo che questo progetto continui a crescere in dimensione, maturità e soprattutto adesione alla ispirazione originale.

Dobbiamo infatti rilevare che negli ultimi anni, il numero delle aziende nuove nate o che hanno aderito ad Economia di Comunione ha di poco superato quello delle aziende che per i motivi più diversi hanno cessato la loro attività o non aderiscono più per mutata compagine azionaria.

Va però fatto presente che per alcune aziende è molto aumentata la dimensione economica e si è anche decuplicato il fatturato, oppure ha prodotto al suo interno nuove attività: ad esempio il Consorzio Tassano, che contiamo come una azienda, adesso dà lavoro a più di seicento persone ed è costituito da venti cooperative dalle più diverse attività.

Eppure ci sembra che qualcosa occorra fare, tornando alla ispirazione originale, perché la crescita riprenda lo slancio dei primi anni, ed anche perché cresca la aderenza delle attuali aziende di EdC alla ispirazione iniziale, soprattutto nella direzione della comunione, strada molto lunga ed impervia da percorrere: una comunione che non è solo scelta personale di vivere l'uomo nuovo, ma anche scelta collettiva degli imprenditori e lavoratori che aderiscono ad EdC.

In questi ultimi anni in effetti in varie nazioni tra le imprese del progetto si nota un maggior desiderio di comunione, di voglia di confrontarsi tra imprenditori, di aiutarsi fra aziende, in termini dell'oggi, di "mettersi in rete", superando gli ambiti territoriali in cui le aziende sono nate ed aderito al progetto, legati alla organizzazione del Movimento dei Focolari.

Da oltre un anno gli imprenditori di tutte le regioni dell'Argentina hanno deciso di incontrarsi in modo periodico. Gli imprenditori delle diverse regioni del Nord Italia, che negli anni precedenti si incontravano nelle loro città, si sono ritrovati assieme a Piacenza, in un workshop in cui è venuto in evidenza la necessità, per crescere in economia ed in comunione, di organizzarsi per fornirsi un aiuto reciproco.

In questi ultimi anni una azienda tedesca, la Solidar Capital, si è mossa per aiutare le attività economiche del Sud Est Europeo ed il Medio Oriente, aiutando a nascere due nuove aziende, aiutandole anche a rivestire le caratteristiche specifiche delle aziende EdC.

In varie regioni italiane, per prima la Lombardia, è nato il desiderio di imprenditori, consulenti e lavoratori, di costituirsi anche formalmente in una Associazione per Economia di Comunione, per promuovere lo sviluppo delle aziende, collegandole tra loro ai fini del loro consolidamento, promuovere il progetto EdC con attività di studio da parte dei giovani, con aiuto culturale e professionale degli imprenditori e lavoratori delle aziende (scuole di EdC) e diffusione del progetto culturale nella società civile ed altre iniziative di “comunione”.

Queste associazioni potrebbero costituire al loro interno un comitato di valutazione della aderenza delle aziende alla ispirazione originale, assegnando a quelle che lo desiderano e già rispondono a dei requisiti ispirati alle Linee per Condurre un'Impresa, il riconoscimento di poter utilizzare per i propri prodotti il Marchio EdC.

Poco tempo fa alcuni imprenditori italiani si sono incontrati, ed hanno ascoltato l'esperienza degli imprenditori della Lombardia: imprenditori, lavoratori e consulenti di altre zone, l'Emilia Romagna, il Triveneto, Piemonte e Liguria, Italia del Sud, hanno deciso di costituirsi anche essi in associazioni sulla base di quanto già predisposto dalla Lombardia, e si è approvato all'unanimità di federare le nascenti associazioni a livello nazionale per coordinare il dialogo con la società civile e le istituzioni e rendere possibile al suo interno lo scambio di notizie e l'aiuto reciproco tra aziende, la programmazione della scuole di formazione per imprenditori e per il personale aziendale, il collegamento delle aziende per servizi una dimensione nazionale, diventando anche occasione di trasmissione delle notizie riguardanti la destinazione degli utili e dei poveri che sono aiutati.

In vista di questa futura federazione italiana, si è già aperto il Portale Internet, “edc-online.com” che quanto prima permetterà, grazie alla

azienda Unilab, di dialogare a distanza per aumentare la comunione, e trasformarsi in un Distretto Industriale Virtuale.

Un ingegnere innamorato di Economia di Comunione pur essendo direttore di due aziende nel Nord Italia, ha deciso di ritagliarsi ogni settimana due giorni liberi da dedicare a questa associazione nazionale ed al portale di Internet. Come sempre sono le persone più impegnate che si inventano lo spazio per nuovi impegni.

Un unico punto di riferimento italiano per le aziende di Economia di Comunione, potrà anche agevolare il riferirsi concreto della aziende EdC italiane verso la loro cittadella a cui secondo l'ispirazione originale esse dovrebbero essere collegate, Loppiano, accanto ad un polo produttivo come quello di Araceli, da integrare con le già notevoli attività economiche lì esistenti per il mantenimento di quanti vi abitano e vi studiano.

1.7 Punti di forza, sfide e prospettive future

Il seguente paragrafo si pone al termine della sezione dedicata all'EdC, fornendo ulteriori spunti in grado di approfondire il tema.

Il primo punto toccato riguarda l'originalità delle imprese EdC rispetto alla tradizionale dicotomia *aziende for profit/aziende non-profit*. Questa caratteristica si estrinseca nei contenuti fondamentali e nell'approccio alla gestione del business.

Si prosegue con alcuni commenti riguardanti sia il fenomeno dei Poli Industriali, visto come valore aggiunto del progetto EdC, che le scuole di formazione alla cultura del dare, considerate il motore di sviluppo e di ricerca del progetto.

Si conclude la trattazione con alcune osservazioni sui dati statistici riguardanti lo sviluppo del progetto nel mondo e i benefici economici apportati agli indigenti.

Da quello che è emerso finora, risulta che le imprese EdC rappresentano sicuramente un caso alquanto anomalo di modello gestionale in quanto, all'efficienza caratterizzante le aziende aventi come obiettivo la massimizzazione dell'utile, si affiancano dei fini sociali prerogativa invece delle imprese senza scopo di lucro.

Più nel dettaglio, sotto l'aspetto redistributivo le aziende EdC possono essere assimilate in parte ad imprese con scopo di lucro possedute da fondazioni con finalità filantropiche, le quali attribuiscono gli utili alle situazioni valutate rispondenti ai loro criteri. A questo aspetto si aggiunge però uno stile di gestione improntato al trasferimento di benefici economici alla controparte, tipico delle aziende non-profit.

Il congiungimento di tali fattori sotto l'unica denominazione di *Azienda EdC* conduce alla questione del contemperamento degli interessi degli stakeholders, obiettivo difficilmente raggiungibile nella situazione di trasferimento di ricchezza a più categorie di soggetti interessati e a prima vista incompatibile con l'allocazione dei due terzi dell'utile a fini *extra-aziendali*. Tale limite viene parzialmente superato dall'interpretazione data ai benefici trasferiti, i quali il più delle volte consistono nel fornire un'opportunità ulteriore all'interlocutore, sotto forma di fiducia attribuitagli.

Questo può comportare, al medesimo momento, ulteriori opportunità e altrettanti rischi: da un lato infatti possono essere valorizzate persone altrimenti escluse dalle dinamiche economiche, come dipendenti immigrati, ex carcerati o semplicemente vicini all'età del pensionamento oppure clienti e fornitori ripetutamente non puntuali nelle prestazioni.

Questo avviene attraverso la cosiddetta “*provocazione della comunione*”, la quale è concepita come propulsore della reciprocità descritta all’inizio della sezione e come parte integrante della *mission* aziendale.

Al contrario, tale comportamento può ingenerare due tipi di rischi: da un lato vi sono atteggiamenti opportunistici da parte degli interlocutori o più comunemente la valutazione di questi atti di fiducia come rientranti nella normalità dei rapporti commerciali e non come comportamenti generosi e sfidanti sotto il profilo umano e relazionale. Dall’altro lato vi è il rischio di possibili comportamenti di favore da parte degli interlocutori verso le aziende EdC in risposta al rapporto di fiducia instauratosi: questo potrebbe indurre queste ultime a permettersi una gestione non sempre efficiente.

Un altro fattore che prova una sorta di equidistanza delle aziende EdC rispetto ai due estremi rappresentati dalle aziende for e non-profit risiede nell’utilizzo dell’efficienza propria del mercato, con il duplice obiettivo di soddisfare in maniera puntuale i bisogni dei destinatari del servizio ma anche degli indigenti, ai quali l’azienda può distribuire gli eventuali profitti realizzati attraverso la gestione.

Tale impostazione può fornire una soluzione ad un limite proprio di alcune aziende non-profit, quelle che garantiscono l’utilizzo di un dato bene o servizio ad un prezzo agevolato. Infatti, si può configurare la situazione nella quale il bene/servizio in questione sia attribuito a soggetti i quali valutano lo stesso ad un valore inferiore rispetto a quello di mercato. Questo comporta una sovrapposizione rispetto al meccanismo stesso e conseguenti inefficienze nell’allocazione delle risorse delle quali possono usufruire le aziende non-profit.

Un più proficuo utilizzo del mercato al fine di raggiungere maggiore efficienza, e con essa maggiori fonti dalle quali attingere ricchezza da

distribuire, costituisce una parte rilevante e auspicabile della strategia delle aziende non-profit e già adottata dalle aziende EdC, le quali rilanciano sulle prime per la particolare arte attraverso la quale adattano i contenuti della scienza economica a dei fini più vasti e omnicomprensivi, come l'attenzione e la cura per i compiti che si è chiamati a svolgere e il relativo benessere che si vuole fornire, il valore del dono e dell'ascolto e, infine, l'apertura alle esigenze dell'interlocutore.

Gli imprenditori che hanno aderito all'Economia di Comunione ben presto si sono resi conto che l'aspetto che sembrava essere il più importante, cioè la decisione di condividere gli utili per i fini del Progetto, era solo il primo passo, la punta dell'iceberg di un modo completamente nuovo di vivere l'economia secondo una norma semplicissima: *amare tutti*.

Quindi, rivedere in questa luce tutti i rapporti in azienda - con i lavoratori, i fornitori, i clienti, i concorrenti, le pubbliche istituzioni, la società civile e l'umanità intera - in una vera "vocazione laica": una chiamata a rischiare talenti e risorse finanziarie per sperimentare sulla propria pelle una nuova economia per il bene comune, che non è solo il bene altrui ma è anche il proprio.

A cinque anni dal lancio del progetto, quanti avevano accettato questa sfida si incontravano in un congresso internazionale per scambiarsi esperienze e riflessioni e qui nasceva l'esigenza di delineare assieme le caratteristiche principali di questo nuovo tipo di impresa.

Nascevano così le "Linee per condurre una impresa di Economia di Comunione", che venivano riportate sul Notiziario N° 6 del 1997. Linee che riportiamo qui accanto per quanti non le conoscessero ancora. Esse in questi anni seguenti sono state anche inserite negli statuti societari delle aziende i cui soci decidevano così certificare la loro scelta di campo.

Esse coniugano l'*amare tutti* sotto i vari aspetti dell'agire dell'impresa e dell'organizzazione del lavoro, nei rapporti con clienti, fornitori e concorrenti, nel definire l'etica del comportamento nei confronti della pubblica amministrazione, nel curare l'armonia nei rapporti nella comunità aziendale, la salute dei lavoratori, la salubrità dell'ambiente del lavoro, l'arricchimento professionale di ciascuno e la comunicazione aziendale.

Riguardo agli obiettivi economici e dell'organizzazione produttiva, le Linee chiariscono subito che il fine aziendale non si limita al perseguimento dell'utile monetario, ma anche alla crescita dei posti di lavoro produttivi, ponendo al centro la persona umana e non il capitale. Definiscono inoltre la novità che gli utili saranno “destinati con pari attenzione per la crescita dell'impresa, per persone in difficoltà economica - iniziando da chi condivide la scelta della “cultura del dare”- e per la diffusione di tale cultura”.

Una destinazione precisa ed allo stesso tempo pienamente libera, perché chi meglio dell'imprenditore può decidere davanti alla propria coscienza che cosa significhi nel suo caso dare “pari attenzione” alla crescita dell'impresa, le necessità dei poveri e la diffusione della cultura dell'*amare tutti* ? Le Linee poi affrontano il “come produrre” e “come rapportarsi” con gli interlocutori dell'azienda, iniziando da quanti fruiranno dei prodotti o servizi da essa forniti: è esperienza di ogni azienda EdiC quanto i lavoratori che vengono resi consapevoli del progetto a cui aderisce la loro azienda si impegnino a far sì che i destinatari del loro lavoro possano cibarsi di alimenti sani, abbiano vestiti armoniosi e resistenti da indossare, dispongano di programmi di computer facili da usare e veramente utili, o si forniscano ad essi servizi con l'attenzione con cui si fornirebbero ad un amico o ad un parente.

Viene messo quindi in rilievo che anche nelle aziende concorrenti operano delle *persone*, che vanno ugualmente amate: si delinea un'economia non più vista come una lotta per prevalere, ma come un comune *impegno per crescere insieme*. Una svolta radicale in cui i concorrenti non sono più nemici, ma persone che hanno anch'esse il diritto di operare con successo: guardando così la concorrenza – pur evitando accordi tra produttori a spese dei clienti, che certamente così non sarebbero amati - si possono scoprire complementarità capaci di ridurre i costi di produzione di entrambe le parti, ed a volte si arriva a capire che in quella occasione conviene farsi da parte.

Un'agire che la mentalità comune potrebbe considerare irrazionale, ma molti esempi di imprese EdiC dimostrano che esiste una razionalità più grande: anche gli ultimi approfondimenti della teoria economica sulle vere motivazioni delle scelte e sul *social capital* aziendale vanno in questa direzione.

Quanto più un'azienda si dimostra davvero disinteressata ed attenta al cliente o al concorrente, tanto più cresce in questi una propensione positiva verso di essa, con risvolti e potenzialità di sviluppo addirittura sorprendenti e finora inesplorati: come nel caso del Consorzio Tassano, che mettendo in pratica senza calcolo questo disinteresse si è sviluppato in pochi anni da una decina di operatori ad una realtà che oggi dà lavoro a oltre mille persone.

I credenti vedono in questo l'intervento della Provvidenza e l'avverarsi della promessa del centuplo per chi si comporta in modo evangelico, ma spesso il miracolo consiste nell'essere riusciti ad amare le persone ed a suscitare in esse la reciprocità dell'amore, mettendo in conto che nel rispetto della libertà questa può anche non arrivare.

Riguardo poi all'etica, al "modo di lavorare" in EdiC si sperimenta quanto questo sia importante. Molti lavoratori, soprattutto giovani, preferiscono rinunciare a stipendi più alti pur di lavorare in aziende in cui si sentono maggiormente realizzati o in cui sanno di essere rispettati e di lavorare per fini sociali.

Si affronta anche l'aspetto dell'agire nella piena legalità: in nazioni in cui per acquisire commesse è pratica comune la corruzione, queste regole sanno di utopia, eppure esperienze di lavoro in simili ambiti confermano che è possibile operare anche in modo corretto. Si tratta di accettare percorsi più ardui proprio perché insoliti in nazioni in cui la pratica delle entrate "ufficiose" è quasi istituzionalizzata da livelli di stipendio dei funzionari insufficienti ad una vita decente. Occorre accettare che ogni funzionario si senta in diritto di creare ostacoli se non altro per dimostrare di non aver fatto favori. Se ne hanno però anche risvolti positivi, nasce una grande considerazione nei confronti dell'azienda e nascono rapporti duraturi proprio con chi inizialmente è stato di ostacolo.

Le Linee sottolineano poi che occorre "trasformare l'azienda in una vera comunità", in cui tutti si sentano realizzati: tutti - dall'imprenditore al lavoratore più modesto - in fondo desiderano poter terminare la sera il lavoro sapendo di non aver sprecato un giorno della loro vita e questo è possibile in particolare se si è operato tra persone altrettanto soddisfatte del loro lavoro.

Questo comporta un'attenzione al benessere sia fisico che morale dei lavoratori, al quale contribuiscono la cura dell'ambiente del lavoro e la comunicazione tra le persone, ma anche la certezza di produrre beni positivi per coloro che ne fruiranno.

La comunicazione aziendale è importante nei confronti dei soci ed dei lavoratori, che devono sempre essere informati degli eventi aziendali, ma anche nei confronti di persone che manifestano interesse all'azienda anche senza avere tali qualifiche, perché ne apprezzano la valenza sociale: l'azienda EdiC infatti, creando posti di lavoro e destinando i profitti per fini sociali, diventa in qualche modo un "bene pubblico".

Sono linee per una economia utopica? Ad undici anni dall'avvio quasi ottocento aziende partecipano al progetto, riuscendo non solo a sopravvivere, ma anche a condividere i loro utili con oltre dodicimila famiglie in Africa, in America Latina, in Asia, in Medio Oriente e nell'Est Europeo.

Negli ultimi anni anche le multinazionali parlano di *responsabilità sociale dell'impresa* e spendono molto per far sapere che intendono operare per uno sviluppo sostenibile, e questo in particolare dopo la tragedia dell'11 settembre 2001.

C'è da credere ad una conversione di queste aziende ad un modo diverso di fare economia? Non ha aiutato la loro credibilità il fatto che alcuni dei loro manager più prestigiosi si siano rivelati persone avide, capaci di bruciare i soldi dei risparmiatori ed anche di lasciare senza lavoro e senza pensione i loro stessi collaboratori.

Certamente però operano in queste grandi aziende molte persone di buon senso e buona volontà, spesso imprigionate da procedure incuranti del bene comune da loro stessi costruite.

Che alcuni comportamenti maggiormente etici siano ineluttabili, è ragionevole crederlo: non tanto grazie a improvvise illuminazioni, quanto perché si rendono conto, vedendo svanire il mercato di un intero paese per una semplice azione irrispettosa della cultura locale, che il loro futuro

commerciale mondiale non dipenderà da eserciti o missili, ma da una generalizzata simpatia e consenso.

Da questo a pensare che sia realizzabile in esse, nella attuale anarchia finanziaria internazionale, uno stile di gestione socialmente sostenibile, v'è molta strada; una strada che però sanno di dover prima o poi in qualche misura percorrere perché hanno bisogno dell'ossigeno fornito dai consumatori e dai risparmiatori di tutto il mondo che scelgono i loro prodotti o le loro azioni.

Se crescesse questa consapevolezza della forza del risparmio e del consumo, esse, che sono per loro natura flessibili, si adeguerebbero prontamente, ma occorre presentare modelli economici alternativi che permettano di rivedere i paradigmi su cui oggi tutto si muove.

Al di là dell'aiuto concreto che possono dare ad un numero limitato di poveri, la possibilità di offrire un modello alternativo che non riduca ma accresca il benessere, la felicità dell'uomo e di tutti gli uomini è il vero *utile* a cui tendono quanti operano nelle aziende di Economia di Comunione.

CAPITOLO SECONDO

LE LINEE GUIDA DELLE IMPRESE EdC

2.1 Le motivazioni nelle imprese EdC

Gli effetti economici che derivano dalla presenza di motivazioni ideali all'interno delle organizzazioni, possono essere differenti, sia per quanto riguarda l'impatto che generano all'esterno, che quello che hanno all'interno dell'impresa. Ovviamente vi sono differenze fra le imprese nonprofit e le imprese di Economia di Comunione nella destinazione degli utili.

Tuttavia prendiamo in considerazione solo il loro aspetto sociale, considerando la destinazione del reddito come un momento successivo della gestione.

Una prima categoria di effetti si presenta, quando tali motivazioni sono in grado di fornire uno stimolo aggiuntivo all'intraprendenza. Questo effetto genera una maggiore varietà di prodotti e maggiore competitività e anche migliori condizioni per i consumatori e i lavoratori che entrano in contatto con queste imprese. Questa caratterizzazione è importante, in particolare, nelle ambienti caratterizzati da carenza di cultura imprenditoriale e in presenza forti ostacoli all'avvio di nuove proposte economiche, come ad esempio in alcune zone del Brasile, dove per primo il progetto si è sviluppato [Gui 1999].

Se queste azioni hanno successo, la ricaduta sugli imprenditori e i soggetti coinvolti sarà positiva. Al contrario, si potrebbero registrare effetti negativi qualora la presenza di forti motivazioni portasse a dimenticare quali sono le priorità reddituali, dando seguito ad azioni inefficienti.

Una seconda categoria di effetti, agisce sul modo di operare delle imprese. Avere motivazioni ideali, porta spesso l'impresa ad agire in

modo tale che i benefici delle sue azioni ricadono anche su altri soggetti, malgrado sia l'impresa a sopportarne i costi e, nonostante calcoli di convenienza individuale sconsiglino di adottare queste azioni, anche quando i loro risultati sono socialmente desiderabili. Tipico esempio può essere investire per ridurre le emissioni inquinanti al di là di quanto la legge prescriva, desistere da campagne pubblicitarie manipolative, praticare condizioni di pagamento molto vantaggiose ad un fornitore che ha buone potenzialità economiche in prospettiva, ma che è ostacolato dalla scarsità di credito, ecc. [Gui 1999].

Inoltre un tipico effetto sociale è quello generato dalla dimensione relazionale della vita economica, “intendendo con questa espressione ciò che in un'interazione economica le due parti apportano l'una all'altra di non misurabile, non contrattabile, ma personalizzato e non meramente strumentale” [Gui 1999, 5]. Ci riferiamo ai beni relazionali, che da poco sono entrati a far parte delle discussioni in economia. Questi non sono beni privati e per la loro produzione, non possiamo usufruire degli consueti incentivi di mercato, ma fare affidamento sulla disponibilità di almeno parte dei soggetti coinvolti a contribuire volontariamente risorse di tempo, energia e anche denaro. Inoltre nelle relazioni interpersonali giocano un ruolo importante non solo le azioni adottate da ogni soggetto, ma anche la motivazione sottostante [Gui 1999]. Esempio di questo tipo di effetti sono dati dalla creazione all'interno dell'organizzazione di un clima positivo, che incoraggia la crescita, anche professionale, dei soggetti.

Quali sono le conseguenze per le imprese che scelgono di perseguire non solo il profitto economico, ma anche altre finalità di natura sociale?

I vincoli a cui sottostanno tali tipi di organizzazioni, per essere coerenti con la loro struttura motivazionale e non uscire dal mercato non sono

rigidi, cioè possono essere coordinati con le esigenze di gestione. La condivisione di uguali valori inoltre facilita la comunicazione e la collaborazione fra diversi soggetti, contribuisce a creare una fitta rete di relazioni reciproche. La stessa capacità dell'impresa di perseguire finalità sociali, può promuovere un clima di attenzione alle esigenze dei diversi soggetti e accrescere la motivazione di chi vi lavora a impegnarsi per il successo dell'impresa stessa. Infine, il diffondersi di comportamenti basati sulla fiducia, che si rafforzano nel tempo, contribuisce a diffondere la rete di conoscenza e di reputazione e a diminuire la probabilità che siano adottati comportamenti opportunistici.

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

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

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

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

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

controparte si spiega inoltre con un approccio orientato alla *persona* e non all'*individuo*.

Un esempio di valorizzazione della persona, nonché di responsabilità nei confronti dei propri dipendenti, è stato raccontato da Annie Abbo,¹⁴ responsabile dell'amministrazione e delle pubbliche relazioni della sua impresa familiare, un'azienda del settore agro-alimentare che produce oli e altri prodotti a base di olive liguri.¹⁵ La promozione del prodotto e la gestione delle vendite non avvengono attraverso dei rappresentanti, bensì tramite un call center, dove lavorano sei operatori con un contratto part-time. L'azienda ha infatti ritenuto idoneo stabilire un orario di lavoro ridotto per questo tipo di attività, piuttosto ripetitiva e stancante. Non solo, due o tre volte l'anno vengono organizzati degli incontri con uno psicologo del lavoro, in modo che i dipendenti si sentano il più possibile considerati e sostenuti.

Queste scelte hanno avuto un riscontro estremamente positivo, nondimeno si potrebbe controbattere che, in altri casi, la gratuità può compromettere un'allocazione ottimale delle risorse. L'obiezione è legittima, ma non bisogna dimenticare che si tratta di un'eventualità, in parte controllabile, e non di un evento ineluttabile. La disponibilità verso gli stakeholder perseguita dalle aziende EdC, puntualizza Benedetto Gui, non elimina, infatti, né riduce il loro «diritto di trattare con chiunque alle normali condizioni di mercato, che costituiscono il punto di partenza dal quale [...] praticare aperture di gratuità selettive».¹⁶

¹⁴ Nel corso di un'intervista realizzata nel mese di marzo 2007.

¹⁵ I poteri si trovano infatti nei pressi di Ventimiglia, mentre la direzione commerciale è situata a Saluzzo, in provincia di Cuneo.

¹⁶ GUI, B., (2004), "Le imprese EdC tra non-profit e for profit" in BRUNI, L., CRIVELLI L., *Per un'economia di comunione – un approccio multidisciplinare*, Roma, Città Nuova Editrice, p. 192.

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

2.2 Il principio di reciprocità e di fiducia nelle imprese di EdC

Nell'ambito della teoria tradizionale abbiamo visto che l'altruista è considerato alla stregua di un soggetto autointeressato, nella cui funzione di utilità è compreso il benessere di altri soggetti.

Cercando di massimizzare la propria utilità, egli favorisce il benessere di coloro che, attraverso il conseguimento della propria soddisfazione, influenzano la funzione di utilità dell'altruista. Tuttavia in questo schema teorico manca un tratto fondamentale, costituito dalla dimensione relazionale, manca in altre parole il rapporto con l'altro. In sintesi si ricorre all'altruismo per tener conto anche degli altri soggetti, ma l'unico obiettivo è la propria utilità.

“Il dono per l'altruista è oggetto della sua suddivisione del reddito tra i suoi obiettivi a fianco dell'acquisto di cibo e del vestiario” [Gui e Bruni, 2002, 215]

In questa visione l'altruista è colui che per accrescere la sua soddisfazione non va alla ricerca di beni materiali che possono colmare le sue necessità, ma trova il proprio soddisfacimento nel trasferire una quota del suo reddito a qualcuno che egli ritiene meritevole.

Il vantaggio che ne ricava il beneficiario più che compensa la sua “donazione”. L'altruismo si differenzia però dalla reciprocità poiché l'identità e le motivazioni non contano.

La relazione invece nell'EdC rappresenta un fattore importante, tanto che la motivazione della sua esistenza può essere ricondotta all'esigenza di produrre e consumare beni relazionali.

Si manifesta la reciprocità quando l'atto di dare pone le premesse e le condizioni affinché colui che riceve possa mostrare la sua riconoscenza. Questo corrisponde a fidarsi dell'altro soggetto. Il dono non è solo finalizzato ad aumentare l'utilità del soggetto che dona, ma contribuisce ad avviare le dinamiche che potremmo chiamare reciprocanti.

La reciprocità e le relazioni con gli altri soggetti necessitano della presa in considerazione dell'identità dell'altro soggetto e delle motivazioni che lo guidano. E questa conoscenza è importante per consentire che le reti di fiducia e i legami personali possano consolidarsi.

Il legame stretto che ha col rapporto interpersonale fra individui è evidente considerando anche che:

La relazione di reciprocità postula un qualche bilanciamento tra ciò che si dà e ciò che ci si aspetta di ottenere in cambio. (...). Mentre nello scambio di mercato la determinazione del rapporto di scambio precede, sia logicamente sia temporalmente il trasferimento dell'oggetto di scambio, (...) nella relazione di reciprocità il trasferimento precede, sia logicamente sia temporalmente, l'oggetto contraccambiato (Zamagni, 1998).

Questo principio si basa sulla particolarità della natura della relazione occorrente tra più soggetti legati da motivazioni "non egoistiche", ovvero in cui emerga il principio di gratuità (Bruni, 2003; Morasso, 2004; Pignagnoli, 2004; Zamagni, 2004; e altri). La natura di tale relazione sarebbe configurabile nella logica del dono reciproco, laddove: 1) se anche le attese reciproche fossero precise, esse non esaurirebbero le motivazioni del dono; 2) la realizzazione delle attese è incerta; 3) la

valutazione quantitativa delle prestazioni è impossibile; 4) il rapporto non è saldato con la produzione della contropartita (Latouche, 1997).

Il dono reciproco, in tal modo, non verrebbe a configurarsi semplicemente come uno scambio economico mascherato in maniera più o meno ipocrita (Osti, 1997). Da ciò deriva il suo potenziale disporsi secondo una catena di eventi tendenzialmente senza fine (Osti, 1997), nella quale non necessariamente debbono essere assenti considerazioni di opportunità, di convenienza o di potere, bensì esse non esauriscono i termini della relazione (Cella 1997; Osti, 1997).

Viene introdotta così l'idea di un *homo reciprocus* (Bruni, 2003; Morasso, 2004; e altri) che è il soggetto del dono e che è disposto e teso all'attuazione di quei beni relazionali che costituirebbero espressione e realizzazione dell'individuo nella sua dimensione sociale, abbandonando quella dinamica tipica dell'*homo oeconomicus*¹⁷ (Zamagni, 2004; o dell'*homo consumans* (Pignagnoli, 2004), figlio della cultura di consumo che limita l'uomo moderno nella sua realizzazione.

Emergerebbe così nelle categorie del dono e della reciprocità un primo aspetto chiave necessario per passare da una cultura dell'avere ad una cultura dell'essere.

¹⁷ Il "Chicago man", come Daniel McFadden ha recentemente chiamato la versione più aggiornata dell'*homo oeconomicus*, è un isolato, un solitario e dunque un infelice, tanto più così quanto più egli si preoccupa degli altri, dal momento che questa sollecitudine altro non è che una idiosincrasia delle sue preferenze. (...). L'*homo oeconomicus* è l'identikit perfetto dell'idiota sociale: un soggetto la cui sfera di razionalità economica viene ridotta alla sfera della scelta razionale come se l'unica teoria valida dell'azione umana fosse la teoria dell'azione intenzionale. Ora, come gli economisti sanno dai tempi almeno di Adam Smith, buona parte delle azioni umane traggono origine non solo da intenzioni, ma anche da disposizioni e da sentimenti morali (Zamagni, 2004).

Questo significa passare ad una cultura in cui non ha più ruolo centrale o finalità il possedere, l'averne che caratterizza il capitalismo in cui l'uomo è visto essenzialmente come produttore-consumatore: è se ha¹⁸ (Zappalà, 1992). Da ciò deriva in vario modo l'odierna cultura del consumo in cui tutto, persino le relazioni sono strumentalizzate, mercificate, svuotate di ogni loro senso (proprio perché il consumismo si propone di ri-significare, o de-significare, tutta l'esistenza umana per aumentare la domanda dei prodotti; ne deriva una vera e propria logica usa e getta; Zappalà, 1992).

In questo modo lo sviluppo stesso ha condotto la persona solo ad un bene-avere, piuttosto che ad un bene-essere (Rondinara, 1996; Bruni, 2004; Bruni et al., 2004; Zamagni, 2004), riproponendo la necessità di riaffermare il primato della persona sullo sviluppo e sulla scienza e tecnologia (Rondinara, 1996).

Come vedremo più avanti, la centralità del processo di sviluppo torna a concentrarsi sull'uomo, che deve essere messo in condizione di realizzarsi pienamente come intero, in tutti i suoi aspetti, per quanto si tratti ora di "riparametrare" le categorie proprie del benessere dell'uomo: Le teorie in uso si basano su una visione distorta dell'azione umana, dato che appare non in grado di far presa sui nuovi problemi che affliggono le nostre società (dalla protezione ambientale alle ineguaglianze sociali in aumento; dal senso di insicurezza che colpisce i cittadini nonostante l'aumento della loro ricchezza, alla perdita di senso delle relazioni interpersonali, dall'eccessiva produzione di beni posizionali all'incapacità di risolvere i conflitti di identità in numero crescente nelle nostre società; Zamagni, 2004).

¹⁸

Con le conseguenti discriminazioni frutto di quella competizione

Sempre riguardo al principio di reciprocità riportiamo un'ulteriore considerazione che emerge ancora dal lavoro di Osti (Osti, 1997), in cui si rintraccia una notevole conclusione, la quale sintetizza le convergenze tra il principio di reciprocità e quello di equità intergenerazionale e intragenerazionale emerso nello studio sulla sostenibilità e sullo sviluppo sostenibile.

Si evidenzia come il principio di reciprocità sia particolarmente rispondente alle necessarie premesse per la realizzazione di un qualsivoglia sviluppo che voglia essere sostenibile:

Le principali motivazioni a promuovere uno sviluppo sostenibile, in base al criterio della reciprocità, possono essere le seguenti:

- Scambio reciproco intergenerazionale di tipo fisico (la discendenza): la necessità di lasciare un mondo migliore è in funzione della donazione di eredità ai figli¹⁹; od anche, il gruppo vuole che la propria stirpe continui: per garantire questa continuità è necessario lasciare un ambiente adatto.
- Scambio reciproco intergenerazionale di tipo simbolico (la missione): un soggetto o un gruppo ha un credo di tipo escatologico, sia esso di natura religiosa o no.
- Scambio reciproco di tipo generale (la solidarietà): il soggetto dà alla società senza alcuna immediata contropartita, ma lo fa con la speranza, la fiducia, l'attesa che questa gli garantirà una risposta positiva²⁰; è il classico atteggiamento di fiducia generalizzato.

¹⁹ Ad esempio, Stern, Dietz e Kalof (1993, p. 331) sostengono che le madri rispetto ai padri manifestino una maggior sensibilità per le questioni ambientali in quanto le percepiscono come una minaccia più grave per i figli (da Osti, 1997).

²⁰ C'è una similarità all'atteggiamento che spinge gli individui a donare il sangue: non vi è contropartita immediata, bensì un senso di fiducia per ricevere la medesima sorte (Titmuss in Osti, 1997); spiegato altrimenti da Hollis (in Morasso, 2004) come un comportamento che rappresenta e a sua volta dà origine ad una

- Scambio reciproco fra le parti e il tutto (l'unità): il soggetto è parte di un organismo più ampio, dotato di una propria armonia e coerenza e per integrarsi in questo è spinto a proteggerlo e a preservarlo per il futuro. Il suo equilibrio in quanto individuo è direttamente legato all'equilibrio generale. Sarebbe l'unico caso in cui vi è reciprocità piena tra uomo e ambiente. La concezione di Gaia non sembra lontana da questa prospettiva²¹.

- Scambio reciproco diretto (l'amicizia): il soggetto difende l'ambiente perché vincolato da una relazione di reciprocità con un altro.

Si comincia a delineare così il forte nesso tra il principio di reciprocità e il principio di equità (intergenerazionale e intragenerazionale).

2.3 Il ruolo del capitale sociale nelle relazioni fra imprese

La collaborazione con altre realtà aziendali e sociali presenti sul territorio, consente di generare legami di fiducia che interessano le imprese nel loro insieme e non solo la comunità di imprese o persone che aderiscono al progetto. Favorendo la creazione di questa rete di rapporti di fiducia, viene incentivata anche la produzione del capitale sociale, che a sua volta genera un aumento di rapporti sociali, dai quali ancora scaturisce fiducia e reciprocità.

Il mercato non incentiva a concedere fiducia, perché di per se questo costituisce un rischio. In questo senso chi ha concesso fiducia ed è stato tradito sceglie di non darla più, ma in questo modo si rischia di rinunciare anche ai vantaggi che derivano dalle relazioni con altri

reciprocità generalizzata che gran ruolo avrebbe anche nel superare localismi geografici e ideologici o culturali verso la realizzazione di una cittadinanza globale.

²¹ Si veda a questo proposito le interessanti considerazioni rileggendo il legame che Osti indica con la teoria di Gaia

soggetti non opportunisti.

Per accrescere il capitale sociale e permettere alla fiducia di circolare è necessario che i soggetti corrano il rischio di incontrare alti soggetti, e quindi anche individui potenzialmente opportunisti.

L'aumento del capitale sociale può determinare un incremento della produttività e generare guadagni per le imprese, in termini di risparmi di tempo e riduzione dei costi. Ad esempio, la fiducia nei propri fornitori, comporta un minore tempo dedicato al controllo dell'acquisto; la fiducia riposta nei propri clienti comporta una diminuzione di tempo e costi relativi alla transazione.

Le imprese di EdC, è emerso, che si caratterizzano per la loro capacità di porre la persona al centro dell'attività economica e di sviluppare così legami sociali con altre soggetti (fornitori e clienti).

Gli imprenditori di EdC possono essere considerati soggetti radicali, per i quali la scelta ottima è sempre quella di cooperare indipendentemente dalle scelte effettuate dall'avversario. La loro scelta non dipende dal comportamento che l'altro soggetto assume. La scelta di cooperare è conforme alla loro struttura delle preferenze e alle loro motivazioni intrinseche, per questo motivo, cooperare sarà sempre la strategia dominante per tali soggetti, anche quando gli altri possono defezionare.

I soggetti che entrano in relazione tra loro non sono portati a tradire la fiducia di coloro che si sono fidati, in questo modo aumenta la conoscenza reciproca e le intese che s'instaurano tra i soggetti, rendendo possibile la cooperazione e la collaborazione anche al di là delle relazioni riguardanti le normali transazioni economiche, e cooperando insieme anche quando vi sono difficoltà economiche da affrontare.

È oramai ampiamente riconosciuto che i comportamenti delle imprese hanno un impatto socio-ambientale rilevante: se fino a qualche anno fa

l'azione poteva definirsi globale soltanto per poche grandi aziende multinazionali, oggi qualsiasi impresa, di ogni dimensione, può, attraverso le sue scelte e decisioni, condizionare i comportamenti altrui. Ciò accade perché l'intreccio tra i valori di cui l'impresa si fa portatrice e garante (cultura aziendale) e i valori esterni universalmente riconosciuti si fa sempre più intrigante e ricco di implicazioni²².

In un contesto del genere, appare quindi sempre più giusto e prudente sottoporre a severi controlli la libertà di iniziativa e di movimento riconosciuta all'impresa, cui spetta la prima mossa nell'utilizzo delle risorse tecniche, umane e finanziarie, in un quadro di soggettività dei valori che rispecchia una sempre più generale e sentita etica del bene e dell'interesse pubblico.

In questi ultimi anni, nella lotta ai problemi dello sviluppo del mondo, è emersa tra gli studiosi la convenienza di affrontarli riconoscendo una responsabilità sociale alle imprese, a partire già dal momento in cui nascono e muovono i primi passi. Il solo fatto di offrire un lavoro le impegna di fronte al problema della disoccupazione nel mondo prendendosi carico delle sorti di molte famiglie che altrimenti rimarrebbero senza alcun sostentamento. Poiché si presenta come un soggetto caratterizzato da un'etica avente un impatto globale, l'impresa, nel prendere le sue decisioni, non può che essere sottoposta al giudizio dell'intera comunità con cui interagisce.

La preoccupazione delle aziende oggi, e delle persone che vi lavorano all'interno, è come usare e gestire questa loro responsabilità: la prima

²² Cfr. G. Parolin, "Bilancio sociale e codici etici", *Globalizzazione e Mondo Unito*, Bureau Internazionale di Economia e Lavoro Novembre 2000, Quaderni di Umanità Nuova, n. 4.

cosa che si fa è dare all'azienda un'immagine sociale che dimostri come essa sia attenta anche ai problemi e ai bisogni del mondo. Da questa sensibilità si passa in un momento successivo all'assunzione formale della responsabilità attraverso una sorta di certificazione fornita da un ente internazionale²³. L'impresa accetta volontariamente di sottoporsi a una serie di controlli volti a stabilire se nel modo di produrre vengono rispettati i valori etici come i diritti dei lavoratori, quelli dei minori, il rispetto dell'ambiente.

Fa pensare il fatto che ad un certo momento, come strategia aziendale, le imprese siano arrivate a sottoporsi all'ispezione di questi enti internazionali di certificazione per garantire che esse non stanno violando quei diritti della persona, universalmente riconosciuti, che di fatto purtroppo vengono calpestati ogni giorno in molte parti del mondo. Ad un certo punto quindi per molte imprese sorge la convenienza ad assumere comportamenti etici, come se il loro successo futuro dipendesse dall'arrivo sugli scaffali di un prodotto geneticamente corretto, rispettoso di tutte le normative. È ciò che ha fatto ad esempio Coop Italia in questi anni con il Progetto Etico 2000, rientrante nella logica di cooperativa attenta a soddisfare i quattro milioni di soci, impegnando tutti i fornitori e i sub-fornitori a garantire la tutela dei diritti dei lavoratori e dei consumatori, per cui i suoi prodotti sono geneticamente non modificati e ottenuti senza sfruttare la manodopera

²³ Trattasi di un ente americano il quale ha trovato una sigla, SA 8000, per indicare le imprese sottoposte a certificazione. SA 8000 è uno standard che assicura il rispetto di una serie di diritti fondamentali, incluso il rifiuto del lavoro minorile.

giovanile²⁴.

Per il momento non si discute circa gli stati d'animo con cui le imprese si stanno avvicinando a questo tipo di condotta: ai fini economici, poco importa, per ora, che si faccia tutto ciò per convenienza o per convinzione, l'importante è vedere come imprese tipicamente capitalistiche, quindi che non hanno alle spalle una tradizione nel campo della solidarietà, incominciano a ragionare in questi termini.

Ovviamente qualcuno lo fa solo per rispondere alla strategia di qualche concorrente o addirittura per timore di essere boicottato. Infatti la sensibilità dei consumatori e dell'opinione pubblica alla correttezza dei processi produttivi attraverso i quali i prodotti vengono offerti sui mercati è aumentata moltissimo in questi anni, per cui un'impresa che inquina o che testa i suoi prodotti sugli animali rischia di compromettere la sua immagine. L'impresa che, nel produrre, rispetta i requisiti etici minimi deve accollarsi costi superiori rispetto a quelli sostenuti dal concorrente che produce inquinando, con il rischio di peggiorare inizialmente la propria posizione competitiva. Tuttavia è ampiamente riscontrato il ruolo determinante rivestito dall'etica nella creazione di valore e fiducia, elementi su cui si fonda lo sviluppo dell'impresa nel medio-lungo periodo.

Interessante è vedere come ad un certo momento i concorrenti, a seguito dell'iniziativa presa dall'impresa, siano costretti a fare altrettanto se non vogliono uscire dal mercato, per cui l'etica ha in sé la forza di diffondere il bene quando il male supera certi limiti di tollerabilità.

²⁴ L'esempio di Coop Italia è stato portato dal prof. Giovanni Bianchini durante la tavola rotonda su: "L'Economia di Comunione, un nuovo modo di pensare e fare impresa", tenutasi a Modena il 9 Aprile 2002.

L'etica può essere quindi per le imprese un vincolo, ma anche un formidabile volano di sviluppo. La gestione etica dei rapporti con gli stakeholders deve partire dai dipendenti che sono la risorsa principale per l'impresa, la quale ha capito l'importanza di "tenerseli stretti" essendo la fonte prima del sapere e della conoscenza. L'imprenditore sa che per ottenere la lealtà del proprio lavoratore, lo deve coinvolgere altrimenti rischia di essere tradito: oggi i dipendenti conoscono meglio di chiunque altro i processi produttivi che si realizzano all'interno delle strutture produttive ed è risaputo che la conoscenza dà potere²⁵. Il consumatore non è più un soggetto passivo ed è sempre più attento al modo con cui si ottiene ciò che compra. Altri soggetti portatori di interessi nei confronti dell'impresa, ad esempio le banche, di fronte a certe scelte, premiano l'impresa che si impegna nel sociale destinando parte degli utili al finanziamento di iniziative culturali e solidali. È più facile conquistare l'appoggio dell'intera comunità cui l'impresa appartiene se questa saprà distinguersi per meriti che vanno al di là della sola capacità di fare profitto.

Oggi fare solo profitto, infatti, non è più legittimante dal punto di vista sociale.

Questa conversione all'etica allora, se all'inizio nasce dal voler ridurre le perdite economiche che tutti questi interlocutori, se trascurati, possono generare, successivamente si spera possa diventare un fatto culturale in grado di plasmare l'azienda accompagnandola e sostenendola in ogni sua attività.

Negli ultimi anni si sono fatti grandi passi in avanti verso questa direzione, tanto che anche le grandi imprese multinazionali hanno

²⁵ Cfr. S. Zamagni, "Valorizzare l'uomo", intervista sulle ragioni del successo delle imprese di Economia di Comunione, *Messaggero di sant'Antonio*, Maggio 2002.

cominciato a parlare di responsabilità sociale spendendo molto per far sapere che intendono operare per il bene del mondo. Quando ci si rende conto che, per effetto di un'azione irrispettosa della cultura locale promossa da questi grandi colossi nel tentativo di insediarsi in zone non ancora pienamente sfruttate da un punto di vista economico, si rischia di veder svanire un intero mercato, allora certe conversioni appaiono improvvisate. Queste imprese capiscono infatti di aver bisogno della simpatia e del consenso dei consumatori e risparmiatori di tutto il mondo che non si possono più comprare con i missili o con gli eserciti.

CAPITOLO TERZO

LA PROSPETTIVA ECONOMICA DALL'ORIGINE DI UN'INTUIZIONE RIVOLUZIONARIA AI NUOVI ORIZZONTI DELL'EdC

3.1 Le linee evolutive delle aziende EdC

La ricerca è iniziata circa tre anni or sono, attraverso l'acquisizione di informazioni su tali aziende, basata sulla lettura di casi aziendali presentati ai già molti convegni, che si occupavano di questo progetto ed anche attraverso i numerosi colloqui con i proprietari delle aziende, che fanno parte di questo progetto.

Dalla lettura di alcuni casi italiani è emersa la curiosità di approfondire la conoscenza di tali aziende e ciò è stato effettuato attraverso la somministrazione di questionari diretti ai responsabili amministrativi di tali aziende, questionari necessari per conoscere i caratteri della loro mission, governance ed accountability.

I risultati di tale ricerca, soprattutto concernenti i primi due aspetti del paradigma utilizzato, sono stati pubblicati, in parte, in precedenti lavori (Baldarelli, Vignini, 2003:38).

Per una valutazione del fenomeno nel suo insieme, ci siamo avvalsi anche di indagini statistiche già esistenti ed effettuate, un po' in tutto il mondo, da tecnici e studiosi di diverse discipline (Gold, 2004:82; Di Ciaccio,2004).

Nonostante la comprensione della realtà delle aziende EdC richieda la multidisciplinarietà di approccio, ci siamo soffermati, come si è potuto notare, all'approccio economico-aziendale, che ci ha permesso di trarre spunti essenziali per lo sviluppo del lavoro, che abbiamo, sino ad ora, svolto.

Alcuni interessanti dati, per evidenziare la portata del progetto internazionale di cui stiamo parlando, ci permette di individuare anche alcune tappe fondamentali nel suo sviluppo e nella sua evoluzione.

Le Aziende che appartengono al Progetto economia di Comunione sono, secondo i dati più recenti, circa 800, sparse nei 5 continenti, di tutte le forme giuridiche previste per le aziende for profit ed in tutti i settori dell'economia.

All'attuale stato dell'arte, dal 1992, anno successivo a quello in cui il progetto ha preso avvio, si è passati da aiuti a 4.000 situazioni di povertà, vicine e lontane, a 11.405 situazioni di povertà nel 2003 (Osservatorio dell'Economia di Comunione; [www:edc-online.org](http://www.edc-online.org)).

Con la condivisione degli utili si è riusciti a coprire circa il 90% delle richieste pervenute da tutto il mondo, ripartite tra progetti di scolarizzazione, edilizia e quant'altro.

In un convegno del settembre 2004, si è fatto il punto sulla situazione delle aziende Edc e ci siamo sentiti di partecipare attivamente soprattutto attraverso la specifica preparazione di aziendalista.

Questo mi ha permesso di riflettere anche sull'evoluzione, che tali aziende hanno avuto e come ciò ha influito sulla loro definizione degli obiettivi, sulle modalità di gestione e sulla rendicontazione esterna.

Da quando il progetto ebbe origine, nel 1991, in Brasile, il progetto si è radicato progressivamente nelle varie zone del mondo, lo stesso è stato curato e tenuto sotto stretta osservazione dagli studiosi, che erano inizialmente soltanto economisti, ma successivamente l'attenzione a questo progetto si è estesa a studiosi di quasi tutte le discipline. Ne sono

testimonianza le numerose pubblicazioni interdisciplinari su tale argomento.

L'attenzione di ricerca posta, sin dall'inizio, su queste aziende, ha portato a momenti di svolta per le aziende stesse, momenti resi necessari dalle difficoltà, che, man mano, emergevano dalla pratica aziendale ma anche dalle ricerche, che erano dirette a misurare la redditività di tali aziende, in funzione della loro capacità di competere sul mercato.

Questo ha permesso, di volta in volta, di trasformare le incertezze, gli svantaggi, il ristagno, in occasioni per riflettere e per rilanciare di nuovo tali aziende cogliendone le novità, che venivano messe in luce, tempo per tempo, e contribuiscono a modificare paradigmi sino ad ora immutabili.

I pionieri di questo progetto sono stati spinti a farne parte, perché animati da un sogno: quello di sollevare situazioni di povertà vicine e lontane, questo ha portato alla “ riorganizzazione” di aziende già esistenti²⁶ ma soprattutto alla costituzione di nuove aziende, animate da questa ultima finalità ed allo stesso tempo, con l'obiettivo di raggiungere anche il profitto²⁷.

²⁶ In questo senso Marcelle, piccola imprenditrice agricola della Costa D'Avorio, quando ha sentito parlare dell'EdC: “ Mi piace l'Economia di Comunione ma siccome non ho potuto fare degli studi vorrei sapere da te se ho capito giusto”...e prima di sentir parlare di Economia di Comunione ero sempre addosso agli operai per sgridarli e per dimostrare che il loro lavoro era fatto male ...sentendo parlare di Edc ... mi erano rimaste particolarmente impresse la cultura del dare, il fare del mio ambiente di lavoro una famiglia ... Tornando a casa avevo cercato di capire come vivere questi valori con i miei operai : subito il giorno dopo ho cercato di ascoltarli, dar loro fiducia ed amarli concretamente dando loro da mangiare... (Rivista di Economia di Comunione, No.19, 2003: 8).

²⁷ Tra queste Ancilla Consulting, di cui ci racconta la titolare Tita Puangco “è nata nel 1991 a Manila, nelle Filippine, quale immediata risposta al progetto di Economia di Comunione. Allora lavoravo quale funzionaria di banca, un lavoro

Grazie all'attento studio, concomitante alla loro nascita ed evoluzione, prima attraverso le tesi di laurea, poi attraverso studi ad hoc, si sono evidenziati i problemi più urgenti da risolvere, che sono stati sollevati anche dagli stessi imprenditori. I quali erano animati da molta buona volontà ma che dovevano, tempo per tempo, risolvere le problematiche della gestione aziendale, che si doveva espletare anche tendo presenti le ferree regole della concorrenza e del mercato. Inoltre si sentiva l'esigenza di delineare linee di gestione comuni e condivisibili a livello mondiale.

E' per questo motivo che, verso la metà degli anni novanta, si è costituito il Bureau Internazionale di Economia e Lavoro, organismo di supporto all'Edc, costituito sia da studiosi, sia da imprenditori e studenti. Durante le sue riunioni si prendono atto dei problemi contingenti e strategici dell'Edc e si cercano di risolvere, in modo adeguato al periodo, che si sta attraversando.

Da questo si desume che non si può parlare dell'EdC come di un ideal-tipo di azienda, in quanto è troppo legata alla realtà in cui si sviluppa in quel determinato momento, in relazione alle sue specifiche esigenze spaziali e temporali.

Infatti, in ogni tempo, le esigenze sono state diverse, cerchiamo di individuare alcune tappe fondamentali della loro evoluzione nei 10 anni passati.

La prima tappa riguarda la gestione dell'azienda, cioè riuscire a tradurre l'idea "profetica" iniziale (Lubich, 2001), in modalità di definizione degli

sicuro e ben retribuito, ma d'accordo con mio marito avevo deciso di aderire all'invito di Chiara lasciando il mio lavoro per creare un'azienda di consulenza ...Ancilla entra adesso nel quattordicesimo anno di attività... Grazie al suo impegno professionale ed alla Provvidenza, dallo staff di 22 persone di dieci anni fa, siamo giunti ad essere 48 professionisti, a servizio di 270 clienti." (Rivista Economia di Comunità, No.20, 2004:21)

obiettivi, modalità di gestione e di rendicontazione, che potessero tenere conto di quanto si stava costruendo alla luce della cultura del dare prima, della comunione poi e della fraternità all'attuale stato dell'arte.

Questi tre passaggi hanno richiesto profonde riflessioni, in quanto la cultura del dare è stata, tempo per tempo, approfondita e calata nella realtà, mettendo in rilievo l'importanza della comunione e della reciprocità all'interno dell'azienda e tra le aziende del progetto, ma anche, dove possibile, al di fuori dello stesso.

Il processo evolutivo ha anche richiesto, tempo per tempo, una terminologia diversa, per mettere in rilievo che cosa in realtà stava accadendo, sino ad arrivare al concetto di aziende, che operano tenendo conto della fraternità (Lubich, 2004).

La fraternità comprende la logica di vita aziendale, orientata dalle linee per condurre l'impresa, di cui parleremo fra breve, linee che hanno trovato collocazione in un modo di gestire a dir poco rivoluzionario, anche come rapporto tra aziende e processo di globalizzazione.

Questo aspetto ha reso necessaria una maggiore visibilità e ciò è stato reso possibile attraverso la spinta alla costituzione di nuovi Poli industriali e di consolidamento di quelli già esistenti ed anche divenendo, dal punto di vista dell'immagine, chiaramente visibili in Poli produttivi, che possono essere espressione di una cultura della fraternità applicata all'azienda ed essere, allo stesso tempo punto di riferimento, economico e culturale, sia per le altre aziende che non conoscono il progetto, sia per coloro che vogliono conoscerlo e non da ultimo anche per il mondo politico, che può trovare in esse un modello coerente con lo sviluppo sostenibile.

Passiamo ora ad analizzare i principali passaggi, che ha subito la cultura aziendale insita nelle aziende EdC, e come questi sono stati connotati da atti concreti, predisposti da tali aziende.

Dal punto di vista strettamente aziendale, in sintesi, possiamo individuare due diverse situazioni, di cui la prima riguarda la comprensione e l'attuazione concreta delle linee per condurre un'impresa e del Manifesto per un agire economico di comunione, mentre la seconda riguarda la divulgazione del progetto, spesso involontaria, e quindi il tentativo di portare un messaggio culturale nuovo a tutti gli aspetti dell'ambiente economico, politico e sociale, ciò attraverso il documento di Genova ed il Fondo Giovani per un Mondo Unito (Pelligra, Ferrucci, 2004: 216).

Da quando il progetto prese avvio, in Brasile nel 1991²⁸, gli imprenditori aderirono con entusiasmo ed anche gli studiosi, tra cui Luigino Bruni, Benedetto Gui, Stefano Zamagni, Luciano Cillerai, Lia Varia Fortunati, Linda Specht, seguirono, dal punto di vista scientifico, l'evolversi di questo progetto.

²⁸ Per capire la difficoltà di attuare tale progetto, prendiamo una parte del discorso di Chiara Lubich, in occasione della Laurea Honoris Causa in Economia – Università di Piacenza-1999: “ Pur non essendo esperta di problemi economici, ho pensato che si potevano far nascere ...delle aziende, in modo da impegnare le capacità e le risorse di tutti per produrre insieme ricchezza a favore di chi si trovava in necessità. La loro gestione doveva essere affidata a persone competenti, in grado di farle funzionare efficacemente e ricavarne degli utili. Questi dovevano essere messi liberamente in comune. E cioè aiutare i poveri e dar loro da vivere, finchè abbiano trovato un posto di lavoro. Un'altra parte per sviluppare strutture di formazione per “uomini nuovi”...Un'ultima parte, certo, per incrementare l'azienda” (Dal Discorso di Chiara Lubich-Piacenza –29 gennaio 1999: 6).

Iniziarono subito le prime difficoltà, non tanto per l'andamento economico delle aziende, che in parte di nuova costituzione, dovevano ancora consolidarsi prima di ripartire l'utile nelle parti richieste dal Progetto, quanto nelle modalità attraverso cui inserire la cultura del dare in azienda. Anche se nelle prime aziende c'era già una condivisione di questi valori portanti, la loro piena attuazione non era certo semplice. Occorreva modificare l'organizzazione e la gestione dell'azienda, non da ultima, la rendicontazione ma come fare?.

Per cui il Bureax, prima citato, ha avuto un bel lavoro da svolgere, soprattutto durante i primi tempi del progetto ed il primo risultato lo si è avuto attraverso l'impostazione e la diffusione delle Linee per condurre l'Impresa, che dal 1997, orientano la gestione delle aziende EdC, sulla base di sette punti principali:

1. imprenditori, lavoratori, impresa;
2. il rapporto con i clienti, i fornitori, la società civile e i soggetti esterni;
3. etica;
4. qualità della vita e della produzione;
5. armonia nell'ambiente di lavoro;
6. formazione e istruzione;
7. comunicazione (Pelligra, Ferrucci, 2004:212).

Ognuno di questi aspetti ha chiarito come l'azienda avrebbe dovuto essere gestita secondo lo spirito della cultura del "dare".

Una seconda importante tappa nella storia dell'Edc, è stata nel 1999 con la predisposizione condivisa, del Manifesto per un agire economico di comunione, in cui coloro, che si occupano di Edc: studiosi, studenti, imprenditori, si riconoscono portatori di una cultura nuova, non soltanto a livello di aziende, ma anche a livello individuale.

Questi orientamenti, che le aziende EdC devono attuare nella mission, nella governance e nell'accountability, sono stati oggetto di alcune ricerche empiriche, dirette a verificare in grado di applicazione degli stessi nelle aziende in parola (Golin, Parolin, 2003) da cui si è desunta un'elevata adesione agli stessi.

L'applicazione di questi principi orientanti la gestione, è stata parallelamente promossa attraverso la creazione di "Scuole per Imprenditori", che, dal 2001, formano i manager orientandoli in primo luogo ai valori portanti del progetto ed in secondo luogo formando gli imprenditori ed i manager all'ottimo utilizzo degli strumenti di governo dell'azienda. Le Scuole per gli imprenditori diventano, allo stesso tempo, un'occasione per lo scambio di esperienze e di condivisione della vita aziendale, in una logica di crescita reciproca.

Si è trattato anche di pensare a come tradurre queste linee in orientamenti per la consulenza e per fornire strumenti adeguati a questo, un tentativo interessante è dato dal metodo Rainbowscore, che rinviamo ad altre sedi per approfondimenti (Golin-Parolin, 2003).

Dal 2000 in poi, in particolare, ci si orienta invece a creare una cultura nuova anche in relazione al rapporto azienda, globalizzazione e sostenibilità, affermando con forza che la cultura aziendale può modificare quella antropologica ed in questo modo fornire le basi ai governi per una via alternativa allo sviluppo.

Se nei confronti dei Governi è importante il documento di Genova, per quanto riguarda la visibilità concreta di questa realtà, la parola d'ordine è: "Polarizziamoci", cioè la promozione, sulla falsariga del Brasile, come abbiamo già detto nel precedente paragrafo, di Poli produttivi in tutto il mondo, che siano in grado di essere fisicamente l'espressione di questo nuovo modo di essere azienda. I Poli, che possono essere visitati nelle

loro aziende e nelle sale conferenze, si trovano all'attuale stato dell'arte, oltre al Brasile dove ne sta sorgendo un secondo, in: Italia-Loppiano, in Argentina, in Belgio, In Portogallo e Negli USA²⁹.

Vediamo, prossimo paragrafo, i risultati di una ricerca ancora in corso di svolgimento, per supportare, anche con dati quali-quantitativi, quanto affermato in precedenza.

3.2 Evoluzione della corporate social responsibility

Questo paragrafo è dedicato all'analisi del paradigma aziendale rappresentato dalla Corporate Social Responsibility (CSR), fornendone una descrizione dettagliata, le ragioni che hanno portato alla sua formulazione e come l'Economia di Comunione possa rappresentare un'esperienza che ne raccoglie il testimone, lo sviluppa e lo innova.

Un approccio basato sulla CSR rappresenta un'evoluzione rispetto alla tradizionale dottrina aziendale, la quale indica il raggiungimento del profitto come unico fine, da acquisire anche scaricandone gli effetti negativi legati alla produzione e alla gestione dei contratti sulla società.

Questo si realizza attraverso un orientamento di breve periodo e nel rispetto dei soli vincoli imposti dalla legge e dalla concorrenza.

Al contrario, la CSR si sviluppa sulla semplice constatazione che un comportamento aziendale socialmente responsabile non solo è apprezzato dalla comunità nella quale l'azienda opera, ma garantisce alla stessa la sopravvivenza nel lungo periodo. Nel particolare, la CSR è basata su alcuni punti chiave:

²⁹ Questo porta a riflettere di nuovo su una nuova idea che dà l'Economia di comunione in merito alle aggregazioni aziendali, proponendo, ancora una volta dall'esperienza, una modalità di aggregazione, che sfugge di nuovo agli schemi classici formali ed informali, ma questo sarà oggetto di ricerche future.

1. La *teoria del valore multidimensionale*, la quale propone il raggiungimento congiunto di valore economico, in termini di redditività e remunerazione dei mezzi impiegati, di valore competitivo, di quello sociale, finalizzato al raggiungimento del consenso da parte della comunità, e di quello ambientale, attraverso la minimizzazione dell'impatto della produzione sul territorio circostante;
2. Ampliamento delle *finalità strategiche dell'impresa*, come conseguenza dell'adozione di obiettivi socio-ambientali. Tali obiettivi sono realizzati integrando queste problematiche nelle business operations;
3. L'emergere della *funzione pubblica dell'impresa*, realizzata attraverso interventi in campo sociale e ambientale, amplia il raggio d'azione della stessa oltre contenuti strettamente privatistici;
4. La responsabilità sociale intesa come *vantaggio competitivo*, in grado di giovare all'azienda sotto il profilo dell'economicità e della riduzione del proprio "profilo di rischio". Inoltre tale comportamento garantisce numerosi vantaggi, tra i quali si annoverano la creazione di un ambiente di lavoro più sicuro e motivante, il rafforzamento del *brand value*, la riduzione dei rischi di boicottaggio da parte di organizzazioni dei consumatori e, infine, un più facile accesso alle fonti di finanziamento a causa del minor rischio sopportato.
5. Passaggio dalla teoria degli shareholders a quella degli stakeholders, distinguendo all'interno della seconda categoria tre tipologie: gli stakeholder interni (azionisti, management, dipendenti), quelli esterni inseriti nella filiera produttiva dell'impresa (fornitori e clienti) e ancora quelli esterni ma non inseriti nella filiera produttiva, come la pubblica amministrazione e le organizzazioni della società civile. Tale classificazione è stata realizzata nel luglio 2001 dalla Commissione

Europea con la promulgazione di un *libro verde* per la promozione dei principi della CSR nell'Unione Europea.

Di respiro planetario è stata invece l'iniziativa promossa nel 2000 da parte delle Nazioni Unite, denominata *United Nations Global Compact* e fondata su nove principi tratti da tre documenti riconosciuti a livello internazionale, quali sono la Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo, la Dichiarazione sui principi fondamentali e sui diritti in ambito lavorativo, e la Dichiarazione di Rio su ambiente e sviluppo. Secondo tali principi, alle imprese spetterebbe:

- Favorire e rispettare la protezione dei diritti umani proclamati a livello internazionale;
- Assicurare di non essere direttamente o indirettamente coinvolti in casi di violazione dei diritti umani inalienabili;
- Sostenere la libertà di associazione ed il riconoscimento effettivo del diritto alla contrattazione collettiva;
- Sostenere l'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato ed obbligatorio;
- Incoraggiare l'effettiva abolizione del lavoro minorile;
- Eliminare ogni forma di discriminazione relativa all'assunzione e alle condizioni di lavoro;
- Garantire un approccio di prevenzione alle sfide ambientali;
- Intraprendere iniziative per promuovere una maggiore responsabilità ambientale;
- Favorire lo sviluppo e la diffusione di tecnologie rispettose dell'ambiente.

Per entrare a far parte di questa iniziativa, l'azienda deve aderire formalmente al progetto e, aspetto di gran lunga più rilevante, deve

fornire con cadenza annuale la documentazione che attesti di come abbia concretamente rispettato uno o più di questi principi nella gestione della propria attività.

Al fine di alimentare tale processo, gli investitori hanno l'opportunità di svolgere un ruolo essenziale nell'orientare il comportamento delle aziende verso valori sociali, etici e ambientali attraverso lo strumento degli *investimenti socialmente responsabili*.

Poiché argomento già trattato in parte, basti aggiungere in tale sede due precisazioni: la prima consiste nella presenza di una nicchia di investimenti, che vanno sotto il cappello di "*investimenti comunitari*", i quali prevedono sussidi ai soggetti economicamente svantaggiati dei paesi economicamente non avanzati, al fine di creare occupazione e accesso al credito. La seconda riguarda le performance dei portafogli creati tenendo conto di tali valori, le quali si sono dimostrate in linea con quelle dei portafogli tradizionali, che sembrerebbero invece avere (secondo studi empirici sperimentali) un rendimento addirittura inferiore se si considera un orizzonte di lungo periodo.

Come tutti i processi evolutivi, anche quello rappresentato dalla CSR presenta delle fasi progressive di attuazione, nelle quali possono identificarsi delle generazioni di imprese, caratterizzate a loro volta da peculiarità distintive.

La *prima generazione di CSR* prevedeva un approccio alla responsabilità sociale finalizzato alla creazione o al mantenimento della reputazione aziendale, non facendo rientrare gli obiettivi sociali nella strategia di lungo periodo dell'impresa.

Nella *seconda generazione*, che si sta consolidando in questi anni, viene superato il limite della prima attraverso l'integrazione degli obiettivi socio-ambientali nei processi decisionali e nella

comunicazione, sia interna che verso l'esterno.

Nonostante quest'ultima generazione non sia ancora largamente diffusa, gli studiosi di tale ambito hanno formalizzato un possibile passaggio alla *terza generazione*, formata da singole imprese che su base volontaria decidono di conformarsi a dei codici di comportamento al fine di massimizzare un utile multidimensionale, con direttrici economiche, sociali e ambientali. Tale prospettiva, benché plausibile, è destinata a rimanere un'esperienza di nicchia se non verrà promossa da un duplice intervento: da un lato quello pubblico, attraverso strutture e istituzioni in grado di diffondere una simile cultura d'impresa e di far superare la semplice volontarietà dell'approccio, e dall'altro quello delle aziende private leader nei rispettivi settori, in grado di generare nei concorrenti una strategia di *me too* volta alla diffusione dei criteri di performance sociale e ambientale.

Inoltre, l'esperienza della CSR incontra altri due limiti pragmatici:

- Mancanza di una tensione completa all'internalizzazione degli effetti negativi causati dalle imprese sulla società e debolezza degli sforzi compiuti a livello internazionale nell'auspicare una simile pratica;
- Mancanza di uno strumento manageriale in grado di contemperare le esigenze dei diversi portatori di interesse.

All'interno del processo evolutivo della CSR, l'esperienza dell'EdC può quindi fornire quel supporto capace di farlo proseguire verso la piena realizzazione.

Attraverso la creazione di una comunità all'interno dell'azienda e "contagiando" al tempo stesso l'ambiente esterno, l'EdC apporta rilevanti novità tra le quali vanno annoverate:

- Una più equa distribuzione delle risorse che guida a una gratificazione di ogni stakeholder in termini di soddisfazione e benessere;

- La precedenza dell'uomo sul capitale;
- La rilevanza delle motivazioni intrinseche come motore della responsabilità sociale;
- La sollecitazione del dibattito teorico avente come tema la contrapposizione tra visione economica tradizionale e CSR;
- Il passaggio ad un approccio proattivo nei confronti dei problemi sociali, superando la semplice astensione da comportamenti negativi;
- Una visione d'azienda potenzialmente condivisibile a livello dell'intero panorama degli stakeholders;
- La proposta di un modello capace di contemperare obiettivi aziendali e servizio alle problematiche sociali.

Il progetto EdC, nonostante il limitato raggio d'azione, ha dunque il ruolo di *first mover* all'interno dello scenario economico-sociale, nel quale ha inoltre la duplice valenza di "laboratorio naturale" di esperienze economiche rinnovate e di fautore di speranza per il sostegno e il possibile superamento delle situazioni di povertà.

CAPITOLO QUARTO

IL POLO DELLE IMPRESE DI ECONOMIA DI COMUNIONE

4.1 Il Polo Spartaco

Il progetto della EdC nasce durante un viaggio che [Chiara Lubich](#) ha fatto nel 1991 in Brasile. Attraversando la città di San Paolo, avverte la tragicità del problema sociale in quella terra, constata che la stessa comunione dei beni, che sin dall'inizio si attuava nel Movimento, non è più sufficiente ad aiutare i poveri. Propone allora la nascita di aziende, rette da persone che mettano in comune liberamente gli utili aziendali per tre finalità: aiutare quelli che sono nel bisogno, formare alla cultura del “dare” e sostenere l'azienda.

Questo progetto assume il nome di “**Economia di Comunione**”.

A riguardo delle aziende diceva:

“A differenza dell'economia consumista, basata su una cultura dell'avere, l'Economia di Comunione è l'economia del dare

Ciò può sembrare difficile, arduo, eroico. Ma non lo è perché l'uomo fatto ad immagine di Dio che è Amore, trova la propria realizzazione proprio nell'amare, nel dare.....dare non significa soltanto dare gli utili o dare qualcosa. Non è quello.

E' quel dare che noi abbiamo imparato dal Vangelo che significa amare tutti.

Quindi la cultura dell'amare: Amare anche i dipendenti, amare anche i concorrenti, amare anche i clienti, amare anche i fornitori, amare tutti.

Lo stile di vita aziendale deve essere tutto cambiato, tutto deve essere evangelico, altrimenti non abbiamo economia di comunione”

Il ‘sogno’ di allora sta diventando realtà: molte aziende sono nate e non solo in Brasile, ma in molti Paesi del mondo, imprese già esistenti hanno

fatto proprio il progetto, modificando lo stile di gestione aziendale e la destinazione degli utili. A tutt'oggi, come precedentemente detto, sono circa 800 le aziende che vi aderiscono nel mondo, 250 circa in Italia.

Nella cittadella del Movimento in Brasile, quest'invito a concretizzare il progetto dell'EDC, è stato accolto subito con slancio e generosità ed è nato a pochi chilometri di distanza dall'abitato, un polo imprenditoriale: il **polo Spartaco**. Alla società per azioni che si è costituita per amministrarlo aderiscono oggi più di 3600 persone che, con radicalità, hanno messo a disposizione i loro risparmi, spesso di modesta entità, dando vita così ad un azionariato diffuso. Lanciando il Polo Spartaco in Brasile, Chiara Lubich aveva esclamato: "siamo poveri, ma tanti", suggerendo di ripartire il capitale in azioni dal valore nominale modesto, a cui molti potessero accedere. Il Polo in Brasile oggi è una realtà, con già sei aziende funzionanti, esempio e modello di una nuova economia.

"Ho visitato, giorni fa, il polo Spartaco e ne sono rimasta incantata: vi aleggia qualcosa di nuovo e dice: -il futuro-"³⁰.

Subito dopo il lancio di EdC, in Brasile, spontaneamente, un gruppo di persone si mette a lavorare per concretizzare il polo produttivo presso la cittadella Ginetta. Chiara Lubich sceglie di dedicarlo a Spartaco Lucarini³¹. Vi è il desiderio di coinvolgere nel progetto più persone

³⁰ Chiara Lubich, *L'Economia di Comunione – storia e profezia*, [cit.], pag. 77, estratto dai diari di Chiara Lubich.

³¹ Spartaco Lucarini nasce a Cortona nel 1924. Sposato e padre di cinque figlie, si laurea in scienze economiche e diventa scrittore e giornalista. Incontra il Movimento dei Focolari nel 1949 e per esso si impegna molto come giornalista (per il periodico *Città Nuova*, di cui diventa direttore responsabile nel 1957) e per le famiglie. Collabora con *l'Osservatore Romano* e altri giornali, e scrive molti libri in cui affronta i temi del divorzio, dell'aborto, dell'emancipazione della donna, della

possibile, anche non imprenditori, e si decide quindi di fondare una società per azioni. Infatti, nel 1993 nasce la ESPRI S.A., società incaricata della costruzione e della gestione del nascente polo. Nello stesso anno viene acquistato il terreno (34.446 mq) e si costruisce il primo capannone. La prima azienda che vi si trasferisce, l'anno successivo, è La Tunica (si trovava in una città vicina). Nel 1997 viene acquistato un secondo appezzamento di terreno, confinante con la strada principale, con l'intenzione di realizzarvi una zona commerciale per le imprese di EdC³². Il 12 maggio 1998 il polo viene inaugurato ufficialmente.

Questo polo si trova presso la mariapoli Ginetta³³, in una zona particolare dal punto di vista ambientale e socioeconomico. Il terreno

rivolta dei figli, della crisi della democrazia. Svolge una instancabile attività di coscientizzazione dei cattolici nel campo politico, sociale e di costume nello spirito del Concilio. Muore nel novembre del 1975 a causa di una grave e dolorosa malattia. Informazioni tratte dal sito www.edc-online.org.

³² Maria Golinelli, *L'Economia di Comunione: un'esperienza di sviluppo umano*, [cit.], pagg. 351-352.

³³ Ginetta Calliari nasce a Trento nel 1918. E' una delle prime compagne di Chiara Lubich e co-fondatrice del Movimento dei Focolari. Nel 1959 si trasferisce in Brasile ed assieme ad altri focolarini genera il Movimento in quella nazione. Colpita dalla estrema disuguaglianza sociale di quel popolo, fonda molte opere sociali e dà un contributo fondamentale alla nascita di Economia di Comunione e del polo Spartaco. Muore nel marzo del 2001 e viene ricordata in modo solenne in una sessione del parlamento federale brasiliano. Chiara Lubich, a Praga il 30 aprile 2001, ha affermato: "Perché è riuscita così bene l'Economia di Comunione in Brasile? Perché c'era il polo industriale dove si sentivano tutti uno. Un giorno hanno chiesto a Ginetta Calliari: - Come hai fatto a mettere su questo polo così stupendo?- Lei ha risposto: -Sangue dell'anima-. -Sangue dell'anima, cioè amore e Gesù abbandonato-". Informazioni tratte da www.focolare.org, Chiara Lubich, *L'Economia di Comunione – storia e*

infatti è situato in un'area protetta da vincoli ambientali, i quali rendono difficoltoso ottenere permessi per attività industriali. Le imprese sono riuscite ad ottenere queste licenze e ad integrarsi bene nell'area, grazie al rispetto e alla promozione dell'ambiente che caratterizzano le imprese EdC. Dal punto di vista sociale è un'area molto povera, in cui vi sono pochissime attività industriali a causa dei rigidi vincoli ambientali, della elevata delinquenza, della mancanza di manodopera qualificata e di infrastrutture.

Nonostante questi problemi, oggi il polo conta nove aziende operative, sei localizzate nel sito predisposto dalla ESPRI e tre situate a pochi chilometri. Esse danno lavoro complessivamente a circa 300 persone³⁴. Le infrastrutture consistono in 6 capannoni (su 10 possibili consentiti dal piano regolatore³⁵), adeguati alle esigenze di un moderno polo produttivo. E' in fase di studio la costruzione di un edificio comune per servizi vari e per la mensa, che accoglierà gli uffici della ESPRI e aule per corsi di formazione³⁶.

Le aziende insediate nel polo sono:

ESPRI S.A.: nata nel 1993, ha costruito e gestisce il polo Spartaco. Per raccogliere i fondi necessari alla realizzazione del polo è stata costituita come società per azioni a capitale diffuso. Oggi è la prima azienda brasiliana di partecipazione, avendo oltre 3650 soci. Molti di essi sono

profezia, [cit], pag. 76, Norma Curti, Ginetta e l'Economia di Comunione, in Economia di Comunione n. 14/2001, [cit.], pag. 12.

³⁴ Norma Curti e Corrado Martino, Il polo Spartaco nel Brasile della nuova speranza, [cit.], pag. 10.

³⁵ Rodolfo Leibholz e Erica Gaspar Salvador, L'assemblea della ESPRI S.A., in Economia di Comunione n. 18/2003, [cit.], pag. 16.

³⁶ Marcia Barauna, Lo sviluppo di EdC ad Araceli, in Economia di Comunione n. 13/2000, [cit.], pag. 10.

indigenti del movimento che vivono nelle favelas e fanno piccoli commerci per poter comprare almeno un'azione da 5 reais. La ESPRI, in questo modo, permette a tutti di dare il proprio contributo e di sentirsi parte attiva del progetto EdC, realizzando il desiderio di Chiara Lubich: "Siamo poveri ma tanti". La società funziona come ponte tra investitori e imprese inserite nel polo. Essa affitta i capannoni alle imprese, fornisce assistenza amministrativa, fiscale ed economica, partecipa temporaneamente al capitale delle imprese al fine di incrementare la loro disponibilità, organizza corsi di formazione per imprenditori. Per fornire adeguati spazi e servizi alle imprese inserite, nel 2000 ha chiesto alle aziende il loro piano strategico relativo al quinquennio successivo, anche al fine di organizzare attività comuni nell'ottica di ridurre i costi. Nel futuro si propone di costruire i 4 capannoni non ancora realizzati, l'area commerciale e la comune area sociale, utilizzando le risorse provenienti dalle sottoscrizioni.

Le aziende che, allo stato attuale, fanno parte del polo sono:

LA TUNICA : creata da un gruppo di cittadine della mariapoli, è la prima azienda di EdC del mondo e la prima a trasferirsi in un polo produttivo. E' stata chiamata così da Chiara Lubich nel '91. "Noi pensiamo che volesse riferirsi alla tunica di Gesù, che era bellissima e non è stata divisa"³⁷. Opera nel settore delle confezioni, ha 8 soci, 15 dipendenti e 10 collaboratori esterni³⁸. Si propone di partecipare all'EdC e alle sue finalità, ma anche di "portare nel campo della moda un

³⁷ Maria Golinelli, *L'Economia di Comunione: un'esperienza di sviluppo umano*, [cit.], pag. 354.

³⁸ Fernanda Pompermayer, *Le aziende del polo Spartaco*, in *Economia di Comunione* n. 17/2002, [cit.], pag. 15.

messaggio nuovo, una moda che rispetti la personalità della persona, una moda che sia anche espressione di questa personalità”³⁹.

PRODIET FARMACEUTICA Ltda: svolge attività di distribuzione di prodotti farmaceutici che compra da laboratori e rivende ad ospedali, cliniche, farmacie. E’ nata nel 1988 a Curitiba (Stato di Rio Grande do Sul), e ha aperto una filiale nel polo Spartaco nel 1998. L’impresa ha 2 soci e dà lavoro a 4 persone. Ha aderito ad EdC perché “rappresenta la soluzione ai problemi del nostro popolo”⁴⁰. Considera vitale la condivisione con le altre imprese del polo e a questo fine esse si incontrano ogni mese per mettere in comune le difficoltà.

ECO-AR Ltda: l’azienda è nata nel 1995, fondata da un gruppo di focolarini, e produce detersivi e prodotti per la pulizia. Ha cominciato in un piccolo capannone di 40 mq e due anni dopo si è trasferita nel polo Spartaco. Oggi occupa un’area di 700 mq, produce 600.000 litri di prodotti al mese utilizzando due linee automatizzate. Il successo dell’azienda è nato grazie ad un importante centro di ricerca che ha voluto analizzare i prodotti e, trovandoli di elevata qualità, li ha aiutati ad avere accesso al mercato. Dato il tipo di produzione, la Eco-Ar è potenzialmente inquinante. L’azienda però è molto attenta all’ambiente e ha adottato misure preventive per evitare l’inquinamento delle falde (ad esempio, l’acqua di lavaggio subisce un primo trattamento in azienda, poi viene consegnata ad un ente specializzato nello smaltimento). Il mercato dei detersivi offre margini minimi e l’attenzione all’ambiente e al consumatore causa problemi competitivi all’azienda in termini di prezzi:

³⁹ Maria Golinelli, *L’Economia di Comunione: un’esperienza di sviluppo umano*, [cit.], pag. 354.

⁴⁰ IBIDEM, pag. 357.

“Eppure la nostra serietà e la qualità dei prodotti ci ha aperto sempre nuovi spazi di mercato”⁴¹.

ROTOGINE-KNE Ltda: nata nel 1995, è la seconda impresa che si insedia nel polo. E' stata fondata da un imprenditore francese ed alcuni imprenditori brasiliani. La Rotogine produce prodotti in plastica per l'edilizia, per il magazzinaggio e il trasporto di liquidi, piccole imbarcazioni e attrezzature per parchi giochi. Il processo produttivo è assolutamente ecologico (si ricicla il 100% dei materiali) e sicuro per i lavoratori. L'azienda si è posta come obiettivo di creare nuovi posti di lavoro, soprattutto per i giovani che studiano nella cittadella, e aumentare gli utili da condividere, entrando in un nuovo settore (trattamento dei reflui fognari) e aprendosi a produzioni per conto terzi.

AVN: opera nel polo dal 1999, producendo recipienti di plastica per prodotti chimici e detersivi. Nonostante un inizio incoraggiante, il fallimento di un grosso cliente ha messo in seria crisi l'azienda. L'imprenditore afferma che è stata la Provvidenza a venire in aiuto: “Il progetto dell'EdC non è nostro, è opera di Dio, e Lui ha le sue strade, i suoi metodi e le sue soluzioni”⁴².

UNIBEN Ltda: nasce nel 1999, fondata dalla titolare della Eco-Ar, con l'obiettivo di finanziare le imprese di Economia di Comunione. Si tratta di prestiti di breve periodo, per acquistare beni che servono alla produzione (ad esempio materie prime). Svolge anche attività di consulenza. Uniben è alla ricerca di nuovi settori di attività ma ha già ampliato i propri servizi attraverso un accordo con una importante banca brasiliana, per offrire assicurazioni e vendere biglietti aerei. “Portare l'idea della comunione nell'attività finanziaria, sarebbe lo scandalo di tutti

⁴¹ Fernanda Pompermayer, *Le aziende del polo Spartaco*, [cit.], pag.16.

⁴² IBIDEM, pag. 17.

gli scandali, ci ha detto un professore di economia che era venuto a visitare il polo Spartaco”⁴³.

Le aziende nei pressi del polo sono:

POLIAMBULATORIO AGAPE: viene fondato nel '92 a Vargem Grande, vicino alla cittadella, da una neolaureata in medicina, grazie a 2.000 dollari ottenuti vendendo i gioielli appena ereditati dalla madre. In questi anni ha offerto servizi a oltre 15.000 persone, avvalendosi della collaborazione di 35 medici e professionisti. Si occupa di fisioterapia, analisi mediche, odontologia, diagnosi per immagini, mammografia, colonscopia, cardiologia. Nel 2001 si è trasferito in una nuova sede.

CCC: acronimo di “Comunione, Contabilità e Consulenze”. Nata per offrire servizi contabili alle aziende del polo, oggi lavora anche per aziende di Vargem e San Paolo. “Il nostro lavoro si basa sull’instaurare professionalmente un rapporto di fraternità che permette a Dio di farsi presente tra noi. L’atteggiamento etico di CCC, a poco a poco contagia, ottenendo l’apprezzamento dei clienti e degli organi pubblici... e i clienti aumentano!”⁴⁴.

SCUOLA AURORA: viene fondata da 5 insegnanti con esperienze diverse, a Vargem Grande nel 1991. Nata come scuola materna, oggi ha 178 allievi su 14 classi, fino alla seconda superiore. Applica un metodo pedagogico nato dal confronto tra metodi diversi (Montessori, Piaget, Freire, Freinet) e basato sul carisma dell’unità.

Concludo la trattazione del polo Spartaco con le parole di Stefano Zamagni. Egli sostiene che esso sia “un vero scandalo per il pensiero comune e soprattutto per la scienza economica, perché dimostra con i fatti che è possibile coniugare l’efficienza con l’efficacia, con la piena

⁴³ IBIDEM.

⁴⁴ IBIDEM, pag. 18.

realizzazione dell'umano. Esso è una sfida, sia teorica che pratica, che si sta riuscendo a vincere, in grado di mandare messaggi all'intera nazione⁴⁵.

4.2 Il Polo Solidaridad

Nel luglio del 1991, a due mesi dalla nascita di EdC in Brasile, il progetto viene lanciato in Argentina. L'adesione è immediata e in due mesi si raccolgono i fondi per acquistare 34 ettari di terreno accanto alla cittadella Andrea, per far nascere un polo industriale, chiamato polo Solidaridad. Nel 1992 i rappresentanti EdC delle regioni argentine creano una società per azioni, UNIDES A S.A. (che significa Unità e Sviluppo, dallo spagnolo *unidad y desarrollo*) con l'obiettivo di costruire e gestire il polo. Si emettono azioni di basso valore nominale per coinvolgere più persone possibili nel progetto, ma attualmente gli azionisti sono un centinaio. Nello stesso anno si insediano nel polo le prime due imprese, Primicia e Lanin, e si costruisce un canale di 15 km per evitare periodiche inondazioni del terreno. Nel 1995 UNIDES A propone un progetto urbanistico per le famiglie in una parte del terreno (di circa 5 ettari). La vendita di 29 lotti a fini abitativi ha permesso di finanziare le infrastrutture necessarie per le aziende (acqua, luce, telefono).

Nel 1998, per fare conoscere le aziende collegate al polo e l'aspetto culturale del progetto, viene realizzata una expo (la cittadella è visitata annualmente da 25.000 persone). UNIDES A promuove ogni 6 mesi incontri cui partecipano gli imprenditori EdC argentini⁴⁶.

⁴⁵ Norma Curti e Corrado Martino, *Il polo Spartaco nel Brasile della nuova speranza*, [cit.], pag. 10.

⁴⁶ Informazioni tratte dal sito www.mariapolis.org.ar e www.edc-online.org.

Come il polo Spartaco, anche il polo argentino è localizzato in una zona problematica. Siamo infatti in piena pampa, a 236 km da Buenos Aires, in una terra molto fertile ma lontana dalle zone di consumo, e questo ostacola l'insediamento di un maggior numero di aziende. La Lanin, una delle prime che si sono inserite, a causa di grosse difficoltà è stata costretta a trasferirsi altrove.

Attualmente ve ne sono 5:

PRIMICIAS: è un'azienda agricola che coltiva ortaggi in un terreno di 3,5 ettari. L'attività è ostacolata dalle continue inondazioni e dalla crisi della domanda dovuta al fatto che i prezzi dei prodotti agricoli sono espressi in dollari.

FOGARIL: è una bottega artigianale che produce lavori in ferro utilizzando materiale di scarto delle imprese agricole della zona. I prodotti sono lampadari, lampade, soprammobili, tavoli.

NORMA MALIANDI: è un laboratorio che produce prodotti capillari e cosmetici di origine agricola. Per cercare di reagire alla crisi argentina ha avviato anche una produzione di detersivi. Per la figlia del titolare, Maria Luz, l'Economia di Comunione è “una scommessa, è un credere al di là delle apparenze, dunque abbiamo preferito rischiare”⁴⁷.

GRANOS Y GRANADOS: impresa agricola che produce grano e alleva bestiame su un terreno di 20 ettari.

ONTAI: azienda che produce prodotti alimentari e biodiesel partendo dalla soia.

4.2 Il Polo Lionello Bonfanti

⁴⁷ Alberto Barlocchi, Le ragioni della speranza, in Economia di Comunione n. 16/2002, [cit.], pag. 8.

Nell'aprile 2001 a Castelgandolfo, a dieci anni dal lancio del progetto EdC, si è tenuto un seminario per operatori dell'economia di comunione ed è stata lanciata da Chiara Lubich una nuova sfida: far nascere in Italia, nei pressi della cittadella di Loppiano, nel comune di Incisa Vald'Arno(FI), un Polo industriale, a cui potranno collegarsi le aziende italiane che aderiscono al progetto.

La proposta è stata accolta con entusiasmo ed un piccolo gruppo di esperti ha iniziato subito a studiarne la realizzazione.

Nell'ottobre del 2001 si è costituita una società per azioni la E.di C. S.p.A., la società di gestione del Polo imprenditoriale di Loppiano.

Nel suo statuto se ne precisano i fini: l'acquisto, il progetto e la costruzione di immobili, che saranno dati in locazione alle aziende che vorranno insediarsi; lo studio, la realizzazione e l'organizzazione di impianti industriali, commerciali e di servizi e corsi di formazione.

L'E.di C. S.p.A. è una società ad azionariato diffuso e per questo il valore nominale di ciascuna azione è stato fissato in 50 euro. Molti hanno aderito prontamente sottoscrivendo azioni, non solo imprenditori, e anche imprenditori che, pur condividendo il progetto e volendolo sostenere, non possono trasferire la propria attività.

L'art.36 dello statuto della E.di C. S.p.A. testualmente recita:

«36.1 Sugli utili netti, risultanti dal bilancio, viene dedotto

- Il cinque per cento da assegnare alla riserva ordinaria, fino a che questa non abbia raggiunto il quinto del capitale sociale;
- Il trenta per cento da assegnare al fondo speciale di solidarietà, per far fronte ai bisogni delle persone indigenti, individuate dall'organo di gestione. La devoluzione del fondo avverrà nei modi e nei termini fissati con apposita delibera dello stesso Organo amministrativo.

- Sulla destinazione dell'utile residuo, e fatti salvi i limiti di legge, delibera l'assemblea che approva il bilancio».

Come si legge l'art.36 evidenzia la novità del progetto EdC: infatti per essere pienamente coerenti ai principi ispiratori si è voluto stabilire che il 30% degli utili venga destinato ad un fondo per indigenti. E questo vincolo di destinazione è presente per la prima volta in Italia in uno statuto di una società per azioni.

Il Polo è già centro di attrazione e riferimento per tutte le aziende di EdC ed anche per il mondo economico.

Una quarantina di aziende hanno manifestato il desiderio di potersi insediare nel Polo o di aprirvi una propria filiale; esse condividono tutte l'Economia di Comunione.

Il Polo è localizzato in Località Burchio a 2 km da Loppiano. Su tale terreno di 13000 metri quadrati la E.di C. S.p.A. ha realizzato ex novo un complesso di fabbricati, suddivisi in più lotti, destinato ad ospitare nuove imprese artigianali, commerciali di servizio e di produzione; nello stesso complesso, inoltre, è stata realizzata una struttura integrata come sede della società per lo sviluppo di servizi di natura logistica, finanziaria e commerciale.

La missione aziendale di E.di C. S.p.A. è stata quella di costruire il Polo Lionello il quale è a disposizione, con contratti di locazione, alle aziende, aderenti al progetto EdC, che ne facciano richiesta presentando un programma di attivazione.

Contemporaneamente E.di C. S.p.A. intende sviluppare un'attività di prestazione di servizi contabili, amministrativi, organizzativi e di formazione sia per le aziende del Polo che per la clientela esterna ad esso.

L'attività di formazione che si svilupperà su vari settori avrà però particolare riguardo alla diffusione dei principi ispiratori dell'Economia di Comunione al fine di aiutare gli imprenditori, che ad essa si ispirano, a superare le difficoltà che si incontrano nella conduzione delle imprese.

Infine ecco alcune date che sono importanti per ricordare la storia in itinere della E.di C. S.p.A.:

- 13 ottobre 2001: per ragioni di praticità, la E.di C. S.p.A., si costituisce con un capitale di 185.400 euro.

- 27 dicembre 2001: la Regione Toscana approva una mozione di sostegno al Polo imprenditoriale di Loppiano. Nel testo si chiede alla giunta regionale di aderire al progetto perché laboratorio di una nuova economia, e di inserirlo nei programmi di sviluppo della Regione Toscana quale modello da proporre per l'attuazione di una nuova politica di cooperazione allo sviluppo.

- febbraio 2002: il C.d.A., su mandato conferitogli dai soci, che rinunciano al diritto di opzione, delibera un primo aumento fino a 1.200.000 euro da concludersi entro il 31 marzo 2002.

- 5 maggio 2002: assemblea ordinaria per l'approvazione del bilancio dell'anno 2001. Si è presentato il piano di attuazione del Polo ed un primo studio di Business Plan.

- 6 maggio 2002: il C.d.A. delibera l'aumento di capitale a 3.000.000 euro.

- 2 gennaio 2003: si costituisce, con sede a Firenze, l'Associazione Lionello Bonfanti per una Economia di Comunione con la finalità di promuovere, far crescere e diffondere la "cultura del dare" nel mondo economico.

L'Associazione non ha scopi di lucro, gestisce proventi e donazioni secondo i fini vincolanti dell'Economia di Comunione. Particolare impegno è posto nell'attività di formazione ed orientamento dei giovani;

sono pure curate dall'Associazione quelle manifestazioni pubbliche che abbiano come finalità la promozione di una cultura solidale e la messa in sinergia di potenzialità atte a svilupparla.

- Nel 2003 l'Associazione Lionello Bonfanti e l'E.di C. S.p.A. promuovono ed organizzano il Convegno "Polo Lionello Casa degli Imprenditori" che ha visto il contributo di personalità del mondo culturale, di studiosi di economia, e di Chiara Lubich, fondatrice e presidente del Movimento dei Focolari.

- Sempre nel 2003 si è svolta la prima expo delle Aziende Italiane di Economia di Comunione che ha avuto il patrocinio della Provincia di Firenze e del Comune di Incisa in Val d'Arno. Nei due giorni di manifestazione si è vista la presenza di circa 1.200 persone, 58 le aziende espositrici in rappresentanza delle 270 aziende italiane che sono collegate alla realtà dell'Economia di Comunione.

- marzo 2004: il C.d.A. dell'E.di C. S.p.A. delibera l'aumento di capitale a 5.000.000 euro: i soci ad oggi sono 5621.

- Dal 2 al 4 aprile 2004: manifestazione "Terrafutura" tenutasi a Firenze dal 2 al 4 aprile 2004, promossa da Banca Etica in collaborazione con la Regione Toscana e numerosi altri enti, E.di C. S.p.A. e Associazione Lionello Bonfanti erano presenti con proprio stand e come organizzatori del Convegno "Economia tra profitti e condivisione: la sfida dell'Economia di Comunione".

Il Polo e L'Associazione ad esso collegata sono intitolati a Lionello Bonfanti, membro del Movimento dei Focolari di cui traccio un brevissimo quadro biografico. Nasce a Parma nel 1925; nel 1950 incontra il Movimento dei Focolari; nel 1953 è il più giovane Pretore italiano, in quell'anno decide di consacrarsi a Dio da laico ed entra in un focolare;

nel 1965 approda a Loppiano dove per 15 anni sarà corresponsabile per i rapporti con le istituzioni.

L'inaugurazione del Polo Lionello avviene il 27 ottobre 2006.

CAPITOLO QUINTO

L'ECONOMIA DI COMUNIONE NEL MONDO

5.1 Le imprese EdC in Romania

L'impressione di chi atterra all'aeroporto di Cluj, la capitale economica della Transilvania pre-comunista, la cosa che colpisce maggiormente è stata la situazione di miseria diffusa che ancora si percepisce molto nettamente.

Colpisce, ad esempio, lo stato delle auto e delle strade: entrambe molto dissestate. Ancora molto diffuse sono le vecchie "Dacia", l'auto del regime comunista prima della rivoluzione dell'89, che, tra l'altro, rendono l'aria della città pesante e inquinata.

Se però si va oltre questa prima impressione, si scopre un popolo giovane, con una voglia grande di voltare pagina, di crescere, di migliorare. La città è tutta un brulichio di persone, tutto si muove, con entusiasmo.

La nota più bella sono i giovani. Tra i promotori del seminario alla facoltà di Economia di Cluj c'è stata anche l'associazione di studenti AIESEC, presente anche in Romania.

Si trovano questi giovani intelligenti, colti, con un inglese perfetto, ottimisti, orientati verso il futuro con una gran voglia di essere protagonisti. Grazie a loro e ai tanti altri giovani presenti, il seminario (svoltosi il 14 ottobre, con circa 150 persone) è andato benissimo: tra i più dinamici, partecipati e profondi che ricordi in questi anni.

Con Stefan Tobler, teologo protestante svizzero che da alcuni anni vive e lavora in Romania, hanno presentato l'EdC sotto il profilo etico, mostrando la sua particolare idea di "Responsabilità Sociale d'Impresa".

Le relazioni sono state molto apprezzate, e hanno creato un dialogo in un clima al tempo stesso scientifico e di famiglia.

Un altro momento importante è stato l'incontro con una trentina di imprenditori, studenti e lavoratori vicini all'EdC, provenienti da tutta la Romania.

In Romania ci sono alcune imprese EdC, e questo sembra già bellissimo ed è un grande segno di speranza.

Ma oltre ad essere presenti, sono attive, vogliose di crescere e di contribuire a migliorare l'economia e la società del loro paese. Davvero un bel momento di gioia.

Infine, importante è stata la visita, fatta con Stefan Tobler e Csaba, al nuovo capannone che Antares sta acquistando in un ex-polo industriale comunista, nel quale fino a dieci anni fa 12.000 operai producevano scarpe (50 tonnellate al giorno!).

Originariamente in quell'area era installata, già dal 1911, una grande impresa con tecnologia inglese e tedesca, uno dei gioielli industriali della Transilvania. Il comunismo l'ha rilevata e per un certo tempo la ha anche fatta funzionare bene. Poi negli ultimi decenni del regime di Ceausescu, quando gli stessi dirigenti politici ed economici non credevano più nel futuro di quel sistema, le imprese del polo iniziarono ad essere progressivamente abbandonate.

Indicativo un episodio narrato da Csaba: nel capannone hanno trovato, nel magazzino, decine di scatole di scarpe chiuse. Una volta aperte hanno visto che le scarpe erano usate, infangate e consumate: come mai? Gli operai negli ultimi anni di comunismo continuavano a ricevere lo stipendio, ma i negozi erano vuoti. Così, entravano al lavoro con le scarpe vecchie, e uscivano con delle scarpe nuove ai piedi!

Oggi lo scenario sta velocemente cambiando: da una parte ci sono ancora capannoni abbandonati, ma sono sempre più le aziende di calzature, italiane soprattutto (sul ruolo degli italiani in Romania ci sarebbe molto da dire: qualche luce e molte ombre), che acquistano (con pochi euro) i capannoni e i macchinari, e li rimettono in funzione. Al centro del Polo è anche nato, sempre da un imprenditore italiano, un hotel con annesso ristorante, e altri stanno nascendo.

In questo Polo sarà quindi operativa, tra breve, anche una azienda EdC: come non vedervi un segno dei tempi? L'Economia di Comunione nella libertà che si insedia sulle ceneri del fallimento di un "comunismo" senza libertà. L'economia pre-comunista risorge, come una fenice, dalle ceneri dell'economia collettivista, valorizzando però anche le ceneri di quel tentativo fallito: non un ritorno al passato, ma un guardare lontano recuperando anche le sofferenze, le domande e le speranze di questi ultimi sessant'anni.

L'impressione forte è che l'EdC può essere un contributo a cercare questa "nuova" economia, che non sia né il capitalismo della Transilvania di ieri, né quello degli italiani di oggi, ma una via nuova, dove la libertà si incontra con la comunione, il mercato con la solidarietà, l'uguaglianza con la fraternità.

5.2 L' EdC in Cina

La ECIE Srl, nasce a Milano nel 1991 per produrre componenti per il settore motociclistico, per iniziativa di Luigi Delfi che riesce a raccogliere attorno a se un gruppo di collaboratori di grande esperienza professionale con capacità di sviluppo di nuove idee e nuovi prodotti.

Da subito cerca di offrire non solo qualità, ma anche un servizio globale, a partire dalla ricerca e la progettazione fino alla produzione ed

all'assistenza del cliente: la ECIE pone come suo primo obiettivo la soddisfazione del cliente, che esige puntualità ed efficienza, ma si fonda anche su un continuo flusso di informazioni e servizi, nella fiducia e rispetto reciproco.

In pochi anni la ECIE si conquista la fiducia di importanti clienti del settore motociclistico, assieme ai quali continua ad operare con gli attuali 55 dipendenti che operano nella sede di Lainate dove per motivi di spazio l'azienda si è spostata da Milano.

La ECIE ha aderito al progetto di Economia di Comunione, entrando a far parte di un progetto più grande: questo fatto spinge Luigi Delfi ed i suoi famigliari che collaborano con lui nell'azienda a non essere i soli motori della strategia e gestione dell'impresa: occorre responsabilizzare i giovani manager cresciuti in azienda non solo nella dimensione tecnica, ma soprattutto nella condivisione dei valori che la sostengono.

È stato così avviato un percorso formativo esteso a tutti, a partire dai capi funzione sino ai dipendenti di ogni area con l'obiettivo di condividere valori, visione e cultura professionale: una formazione atta a sviluppare il senso di appartenenza all'avventura aziendale, a creare quell'anima aziendale che si costruisce prima di tutto con lo stile di vita, con il tipo di rapporti e l'esperienza di comunione all'interno dell'azienda stessa, e che poi si sperimenta anche all'esterno, con clienti e fornitori.

Nel 2004 la ECIE ha deciso di mettere in gioco capitale proprio e bagaglio professionale, per iniziare una nuova avventura che apre nuove porte al futuro, per far nascere una piccola azienda in Cina: per la sua inaugurazione, nel giugno 2005, assieme a rappresentanti del personale ECIE, è stato invitato il prof. Luigino Bruni, che in quella occasione ha riflettuto su questa avventura italo cinese e sul significato dell'economia di comunione in quel paese così lontano e diverso.

Riportiamo nelle pagine seguenti alcuni stralci della sua riflessione.

La Cina è il laboratorio economico e sociale più importante sulla scena mondiale. Nella Cina attuale si sta infatti giocando una partita fondamentale dalla quale dipenderà la qualità dell'economia e delle società di mercato del XXI secolo ed oltre. Oggi la popolazione cinese raggiunge il miliardo e 300 milioni di persone, possiede una lingua propria e una civilizzazione millenaria. Da decenni ha un'emigrazione che ha attecchito in molte parti del pianeta: in tutte le coste meridionali dell'Asia e in quelle orientali dell'Africa, come pure negli Stati Uniti e, sin dai tempi passati, in Europa.

Qualche dato sul piano economico. Quello più noto è che la Cina ha raggiunto oggi un ritmo di incremento annuo del PIL di circa il 9%, un processo di crescita che va avanti da circa vent'anni. Solo un grande popolo con una grande cultura può essere capace di quanto sta operando oggi la Cina. In Occidente a volte si può avvertire qualche preoccupazione per questi tassi di crescita ma, vi assicuro, più forte è l'ammirazione per quanto la Cina sta facendo. La domanda cruciale per l'oggi è quindi la seguente: quali sono le sfide che l'economia e la società cinese debbono raccogliere e vincere? Ne delineo solo alcune.

Oggi in Cina la ricchezza cresce, ma cresce forse anche la disuguaglianza sociale. Se noi guardiamo alle altre grandi economie mondiali, constatiamo che nei momenti di "salto" l'economia sperimenta aumenti di ricchezza associati ad aumenti di disuguaglianza.

Al tempo stesso, sappiamo anche che le economie hanno continuato a crescere nel tempo solo se hanno saputo raggiungere altri due obiettivi:

1. Ridurre la disuguaglianza affinché i vantaggi della crescita possano raggiungere più persone possibile;
2. Aumentare la partecipazione civile e la democrazia.

La storia delle democrazie di mercato europeo ci dicono, infatti, che lo sviluppo economico dura nel tempo solo se diventa sviluppo partecipato, e se assieme ai capitali fisici e finanziari cresce anche quello che viene chiamato il “capitale sociale”.

Sono convinto che la società cinese, con le sue grandi risorse, vincerà questa sfida. Come sono convinto che la cultura che anima l'esperienza dell'EdC e quindi della ECIE, sebbene solo un piccolo seme di fronte alla complessità di simili dinamiche, possa dirci a riguardo qualcosa di significativo.

Tra i punti fondanti della filosofia che ispira la prassi dell'EdC, ci sono i seguenti:

a - L'efficienza economica e la solidarietà (comunione) non sono in opposizione tra di loro.

Nell'Economia di Comunione l'efficienza economica e le dimensioni della solidarietà si rafforzano a vicenda. La visione tradizionale dell'economia ha invece contrapposto l'efficienza economica alla solidarietà.

L'economia di mercato “normale” non considera di sua competenza occuparsi dei poveri e della giustizia sociale: una volta che ha pagato le tasse l'impresa capitalistica considera assolto pienamente il suo compito, e rimanda la solidarietà allo Stato.

La società e l'economia cinese hanno una lunga e importante storia dove la componente della giustizia e dell'eguaglianza svolgono – lo credo fermamente – un ruolo importante. Ora che la Cina sperimenta l'entusiasmo per il mercato (i beni e il denaro sono mezzi essenzialmente per essere più liberi, dai bisogni, dalla dipendenza dagli altri), non deve dimenticare la sua grande cultura millenaria, che è anche cultura di solidarietà e di fraternità, come la sua radice confuciana ci rivela.

b - L'idea di attività economica che porta avanti l'EdC concepisce poi la produzione e lo scambio di beni e servizi come un servizio alla persona concreta, una persona che pone al centro della sua attività, in tutte le sue dimensioni. Far bene i prodotti perché chi domani li userà possa sentirsi rispettato; essere fedeli ai contratti perché il rapporto positivo con clienti e fornitori cresca e si rafforzi col tempo; pagare un giusto salario alle lavoratrici e ai lavoratori, sufficiente, tra l'altro, per poter mandare a scuola i loro ragazzi, e poter così programmare un futuro sempre migliore. Guardare, inoltre, all'ambiente naturale con la stessa attenzione con la quale ci si rapporta con un vecchio amico, perché se la natura è amata anche lei ci riama, e ne traiamo tutti vantaggio nel lungo periodo – e in questo il grande umanesimo cinese può essere maestro a tutto.

Infine cercare di avere un rapporto corretto e trasparente con le istituzioni pubbliche, perché senza un buon rapporto con lo Stato, con il municipio e l'amministrazione pubblica, una impresa non può crescere e durare nel tempo.

c - Una impresa che si ispira all'EdC, poi, è una comunità di persone che sa guardare fuori dai cancelli e dalle mura della fabbrica, e aprirsi alla solidarietà con gli "ultimi della città". E lo fa in molti modi, non ultimo creando nuovi posti di lavoro per far sì che persone escluse dallo sviluppo economico possano entrarvi, ed avere così una vita migliore. Ma, se e quando può, l'impresa EdC vuol prendersi cura direttamente di chi è in necessità, perché sa che non si può essere felici da soli, e sa che, come ci ricorda eternamente Confucio, "Colui che non prevede le cose lontane, si espone ad infelicità ravvicinate." Una economia sa crescere nel tempo, come detto, se riesce ad includere gli esclusi, ad inserire nello sviluppo più persone possibili.

Per concludere, come italiano non posso non pensare a due figure di italiani che sento particolarmente vicini per l'evento che oggi stiamo celebrando: Marco Polo e Matteo Ricci.

Marco Polo sta a ricordarci che il commercio, il mercato, l'economia è primariamente un'occasione di incontro tra persone, popoli, culture. Attraverso il mercante Marco Polo la cultura cinese si fece conoscere con tutto il suo splendore in Europa, e l'Europa in Cina. Marco Polo quindi era un mercante ma anche "di più", capace di guardare più lontano del solo interesse economico (senza rinnegarlo). E oggi che altri "mercanti" italiani tornano in Cina vorrebbero tornarci con lo stesso rispetto, con lo stesso sguardo stupito e pieno di ammirazione di Marco Polo per questa grande civiltà. Sono certo che gli imprenditori della ECIE sono "mercanti" di questa natura.

L'altro italiano è il padre gesuita Matteo Ricci, che nel 1601 arrivò a Pechino, dall'Imperatore, dopo essersi soffermato nel paese per 21 anni, studiando la lingua e la cultura cinese. "Li Madou", "il Saggio d'Occidente", fu designato e viene tuttora chiamato padre Matteo Ricci, che si fece talmente "cinese coi cinesi" da diventare un vero sinologo, nel più profondo significato culturale e spirituale del termine, poiché nella sua persona seppe realizzare una straordinaria armonia interiore tra l'uomo spirituale e lo studioso, tra il cristiano e l'orientalista, tra l'italiano e il cinese. Matteo Ricci ebbe **profonda simpatia e stima** verso il popolo cinese per la sua storia, cultura e tradizione.

Il piccolo **Trattato sull'amicizia (De amicitia – Jiaoyoulun)**, che ebbe grande successo in Cina, resta una testimonianza inconfutabile della sua lealtà, sincerità e fraternità verso il popolo che l'aveva accolto. Oggi ci piace leggere l'arrivo dell'EdC in Cina in continuità con questi due

italiani amici della Cina: un mercante e un uomo spirituale che rappresentano le due grandi anime anche dell'Economia di Comunione. L'EdC ci dice, col linguaggio dell'oggi, che l'amicizia, questa categoria universale dell'animo umano, che quando manca rende la vita triste e povera, può essere vissuta ***anche facendo economia***, anche dentro un'impresa. Che l'impresa nascente possa allora essere un luogo dove si costruisce giorno dopo giorno l'amicizia, per poterla poi allargare anche fuori di essa, fino a contagiare la realtà circostante.

5.3 L'EdC in Brasile

Il 13 ottobre 2001 viene costituita la società E. di C. S.p.A. che come scopo primario ha la costituzione di un polo imprenditoriale a disposizione delle aziende che aderiscono al [progetto di Economia di Comunione](#).

Già alla nascita del progetto, in Brasile, accanto ad una cittadella del Movimento dei Focolari, si è vista la necessità di creare un Polo imprenditoriale, che desse visibilità al progetto dell'economia di comunione e fungesse da collegamento per tutte le aziende che vi avrebbero aderito.

Il [Polo in Brasile](#) è oggi una realtà, con sei aziende funzionanti, esempio e modello di un'economia alternativa.

Per la gestione del Polo Brasiliano – così come è avvenuto per quello italiano – si è costituita una società per azioni a capitale diffuso che ha provveduto all'acquisto di un terreno, all'edificazione di capannoni che concede in locazione ad aziende aderenti al progetto dell'Economia di Comunione. Il Polo brasiliano è stato preso come modello per quanto si è costruito anche in Italia (Polo Lionello).

Il Polo industriale (o produttivo o imprenditoriale) è una forma economica nuova ed innovativa. Si tratta di una idea di Chiara Lubich già

presente nel suo discorso fondante dell'EdC del 29 maggio 1991 in Brasile alla comunità della Mariapoli «Araceli» (ora Mariapoli «Ginetta») – cittadella del Movimento dei Focolari sorta all'inizio degli anni '70 nei pressi di San Paolo.

La Lubich pensa ad una comunità di imprese EdC che si dovrebbe sviluppare intorno alle cittadelle (o Mariapoli) – vere e proprie città espressione della spiritualità dei Focolari caratterizzata dal carisma dell'unità.

Nel suo discorso del maggio 1991 fa riferimento alla cittadella del Brasile e parla di una sua duplice dimensione: quella della “città celeste”, costituita dalle strutture del Movimento: focolari, famiglie, Centri Mariapoli di formazione, ecc.; e quella della “città terrena” composta da aziende e da altre strutture sociali.

Il Polo industriale ha dunque come prima vocazione quella di essere la “città sul monte” di cui parla il Vangelo (vedi Mt 5,14), per illuminare tutta la realtà dell'EdC e più in generale tutta la realtà economica e sociale.

Due sono le funzioni dei Poli industriale EdC:

- Dare visibilità al progetto EdC;
- Fare da punto di riferimento per tutte le aziende EdC della nazione.

La Lubich in un suo discorso del 30 aprile 2001 a Praga esprime il Polo come punto di riferimento nei termini seguenti: «Tutti gli industriali convergono nei “Poli industriali” delle cittadelle perché devono essere tutti amici, tutti legati. Si consigliano fra loro nelle difficoltà, si consolano, si aiutano economicamente e anche con le idee. Occorrono questi “Poli” per avere l'economia di comunione».

Il Polo industriale consiste dunque in una comunità di imprese nate intorno alla cittadella e quindi strettamente unite tra loro ma aperte al mondo.

Il Polo EdC è chiamato ad essere in un vitale e continuo scambio con l'ambiente circostante ed in particolare con le imprese EdC che non sono nel Polo, ma che con la loro presenza garantiscono che una economia di comunione è possibile anche fuori dal Polo.

Il Polo produttivo si differenzia dal “distretto industriale” inteso come quell'aria caratterizzata dalla presenza quasi esclusiva di una sola industria, che porta allo sviluppo di tante piccole imprese, che riescono a raggiungere alti gradi di efficienza. Il punto di forza dei distretti industriali sta nella sinergia che si sviluppa tra le imprese che ne fanno parte. Questa stessa sinergia è presente nei Poli EdC ma essi si differenziano per l'eterogeneità dei settori economici di appartenenza delle imprese e per l'essere inseriti nelle cittadelle del Movimento dei Focolari, soprattutto per la cultura del dare che li caratterizza e costituisce la base del loro sviluppo.

Quattro sono i requisiti del Polo EdC:

- Trasparenza e legalità;
- Efficienza e responsabilità;
- Provvidenza: un polo deve mostrare che quando si cerca Dio e la sua giustizia, quando cioè si è avuto il coraggio di andare controcorrente, di vivere la legalità a rischio di povertà, allora Dio è fedele alle sue promesse e interviene facendo sperimentare il centuplo promesso;
- Città felice: mostra cioè che una vita di comunione è più felice, e la felicità è contagiosa.

Un altro particolare che caratterizza i Poli EdC è il modo partecipativo con il quale sono nati.

Infatti sotto la spinta dello slogan della Lubich: “siamo poveri ma tanti” si sono sviluppate varie società ad azionariato diffuso (S.p.A., cooperative e in certi casi, associazioni) che si occupano della gestione dei poli. Ad oggi sono stati costituiti tre poli:

- Il Polo Spartaco;
- Il Polo Solidaridad;
- Il Polo Lionello.

CONCLUSIONI

Il breve lavoro svolto non ha alcuna pretesa di esprimere qualcosa di nuovo sotto il profilo scientifico.

Ho cercato soltanto di presentare il progetto “Economia di Comunione nella libertà”.

Un progetto nato nel 1991 e che dopo 16 anni è diventato una realtà importante dell’economia sia sul piano teorico che pratico.

Sono infatti quasi duecento le tesi ad oggi discusse sul tema in questione in tutto il mondo. E circa 800 sono invece le imprese che dichiarano di aver aderito al progetto EdC.

In questo scritto sono partito ricercando il rapporto tra economia ed etica, un rapporto stretto sin dalle origini, da Aristotele in particolare. Un rapporto che è continuato nella tradizione di pensiero dell’economia civile, ma che è stato dimenticato dalla teoria economica moderna dominante centrata sull’individualismo assiologico.

Poi ho cercato di introdurre il principio antropologico che emerge da questa nuova realtà, che è il principio di reciprocità.

L’uomo è un essere relazionale, e si realizza pienamente quando, donando gratuitamente, mette in condizioni l’altro di donare, il risultato è la condivisione, la comunione in altre parole la reciprocità.

Ho confrontato questa visione etica dell’economia con la dottrina sociale della Chiesa e ne ho visto un pieno riscontro.

L’Economia di Comunione nata come ispirazione da Chiara Lubich, fondatrice del Movimento dei Focolari, è il frutto di questa concezione dell’uomo nella sua dimensione sociale e in quella economica in particolare.

Poi mi sono concentrato sul progetto in se, come era nato, quali sono le sue finalità, e gli elementi che lo caratterizzano in concreto.

Mi è stato utile utilizzare la teoria di giochi per capire l'interazione tra i diversi tipi di agenti economici per capire come le imprese EdC si sono sviluppate e possono svilupparsi anche in situazioni non sempre ottimali. Poi ho approntato un tentativo di analisi dell'impresa EdC sotto il profilo aziendale ed in particolare analizzando il fine di queste aziende, la struttura di governo e il sistema informativo (bilancio sociale e bilancio d'esercizio in particolare).

Infine ho presentato il fenomeno dei "Poli Industriali" ovvero di queste comunità di imprese EdC che si mettono insieme e ricavano da questa comunione sinergie di carattere economico e non economico.

I Poli sono legati all'origine dell'EdC (vedi il Polo Spartaco) e sono al contempo il presente ed il futuro di queste imprese a movente ideale (vedi il Polo Lionello).

Questo lavoro vuole essere un contributo alla diffusione della conoscenza di questo progetto e della cultura che lo esprime, una cultura del dare, una cultura votata alla difesa e alla promozione dell'uomo e della sua alta dignità.

BIBLIOGRAFIA

Alford H., *La CSR nella Dottrina Sociale della Chiesa e nel pensiero Cristiano europeo*, in Sacconi G. (ed.), *Responsabilità sociale e governo d'impresa. Problemi, teorie, applicazioni. Un esame critico*, Maggioli, Rimini, 2005;

Andriga L., *Una valutazione delle CSR alla luce dell'esperienza delle imprese di economia di comunione*, in Bruni L. e Crivelli L., *Per una economia di comunione: approccio multidisciplinare*, 2004;

Bagnoli L., *Quale responsabilità sociale per l'impresa?*, Angeli, Milano, 2004;

Baldarelli M.G., *L'Economia di Comunione: un "nuovo" modo di "essere" azienda tra etica e globalizzazione*, in Bruni L. e Crivelli L., *Per una economia di comunione: approccio multidisciplinare*, 2004;

Baldarelli M.G., *Le aziende eticamente orientate. Mission, governance e accountability*, CLUEB, Bologna, 2005;

Barbero A., *Aziende e solidarietà: oggi si può*, in www.volontariperlosviluppo.it;

Beccatini G., *Il distretto industriale marshalliano come concetto socio economico*, in *Stato e mercato*, n.25, Il Mulino, Bologna, 1989;

Bruni L. – Crivelli L., *Per una economia di comunione. Un approccio multidisciplinare*, Città Nuova, Roma, 2004;

Bruni L. – Crivelli L., *Economia di Comunione: un incontro possibile*, Città Nuova, Roma, 2004;

Bruni L. – Gui B., *Quattro parole su Economia di Comunione*, in Bruni, Pelligra (ed.), *Economia come Impegno Civile: relazionalità, benessere ed Economia di Comunione*, Città Nuova, Roma, 2002;

Bruni L., *Il miracolo cinese e l'EdC*, in *Economia di Comunione*, n.2/2005;

Bruni L., *Viaggio in Romania*, in *Economia di Comunione*, n.2/2005;

Cananzi G., *L'azienda secondo il Vangelo*, in www.messengerosnatoantonio.it;

- Cantone C., *Il Polo Lionello cresce*, in *Economia di Comunione*, n.2/2005;
- Cantone C., *Si inaugura il Polo Lionello Bonfanti*, in *Economia di Comunione*, n.24/2006;
- Cillerai L., *L'Impresa nell'Economia di Comunione: comunità di persone, risorse immateriali ed impatto sulle performances aziendali*, 2004;
- Delfi E., *L'Economia di Comunione atterra in Cina*, in *Economia di Comunione*, n.2/2005;
- Ferrucci A., *Economia di Comunione: sfide e prospettive*, in *Economia di Comunione*, n.24/2006;
- Ferrucci A., *Per una diversa dimensione dell'economia: l'esperienza "Economia di Comunione"*, in L. Bruni (ed.), *Economia di comunione. Per una cultura economica a più dimensioni*, Città Nuova, Roma, 1999;
- Ferrucci A., *La sfida dei poli produttivi*, in *Economia di Comunione*, n.2/2005;
- Gianti S., *Una scuola per imprese sociali EdC*, in *Economia di Comunione*, n.24/2006;
- Gui B., *Le imprese di EdC tra non-profit e for profit*, in Bruni L. e Crivelli L., *Per una economia di comunione: approccio multidisciplinare*, 2004;
- Gui B., *Organizzazioni produttive con finalità ideali e realizzazione della persona: relazioni interpersonali e orizzonti di senso*, in L. Bruni (ed.), *Economia di Comunione. Per una cultura economica a più dimensioni*, Città Nuova, Roma, 1999;
- Leibholz R., *Dialogo e comunione in azienda*, in *Economia di Comunione*, n.2/2005;
- Lubich C., *L'Economia di Comunione: storia e profezia*, Città Nuova, Roma, 2001;
- Lubich C., *Quattro aspetti dell'Economia di Comunione da sottolineare*, in *Convegno in "Dieci anni di EdC"*, Castelgandolfo, 2001;
- Lubich C., *Una società senza bisognosi*, 31 maggio 2001, in *Economia di Comunione*, n.2/2005;

Maggi M., *I primi imprenditori del Polo Lionello*, in *Economia di Comunione*, n.2/2005;

Molteni M., *I problemi di sviluppo delle imprese "a Movimento Ideale"*, in L. Bruni (ed.), *Economia di Comunione. Per una cultura economica a più dimensioni*, Città Nuova, Roma, 1999;

Parolin G., *La creazione del valore a "più dimensioni": nuove prospettive*, 4 maggio 2002, in www.edc-online.org.

Pelligra V. – Ferrucci A., *Economia di Comunione. Una cultura nuova*, in *Quaderni di Economia di Comunione*, 1, AIEC, 2004;

Pelligra V., *Orizzonti larghi. Economia di comunione*, 2004, in www.cittanuova.it;

Polanyi K., *La grande trasformazione*, Einaudi, Torino 1974;

Rufino D., *Dieci anni di EdC a Rio*, in *Economia di Comunione*, n.2/2005;

Rullani E., *La produzione del valore attraverso la conoscenza*, in *Finanza, Marketing e Produzione*, n.2/1993;

Tessieri P., *Il plusvalore di un polo EdC*, in *Economia di Comunione*, n.15, Città Nuova, Roma, 2001;

Tortelli A., *Notizie dal Brasile*, in *Economia di Comunione*, n.24/2006;

Zamagni S., *Sul fondamento e sul significato dell'esperienza di "Economia di Comunione"*, in L. Bruni (ed.), *Economia di comunione. Per una cultura economica a più dimensioni*, Città Nuova, Roma, 1999.

SITI INTERNET CONSULTATI

www.altraeconomia.it.

www.altromercato.it.

www.ansa.it.

www.cgfmanet.org.

www.cittanuova.it.

www.dehoniane.it.

www.edc-online.org.

www.edicspa.com.

www.focolare.org.

www.ilsole24Ore.com.

www.messaggerosnatoantonio.it.

www.presidente.regione.toscana.it.

www.raggionline.com.

www.uni.it.

www.vita.it.

www.volontariperlosviluppo.it.