

**ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITÀ DI BOLOGNA**

---

**FACOLTA' DI INGEGNERIA**

**CORSO DI LAUREA IN INGEGNERIA DEI PROCESSI GESTIONALI**

**DALLA CSR ALLA ECONOMIA DI COMUNIONE**

—

**IL CASO DEL POLO LIONELLO**

**TESI DI LAUREA IN ECONOMIA E GESTIONE AZIENDALE**

**Tesi di Laurea di**

*Luca Ridolfi*

**Relatore**

*Chiar.ma Prof.ssa  
Mariolina Longo*

Anno Accademico 2006/07

Sessione III

*Alla mia famiglia*

# INDICE

<b>Introduzione</b> .....	5
<b>1. Etica in Azienda: contesto attuale</b> .....	7
1.1 Lo scenario globalizzato.....	7
1.2 La Corporate Social Responsibility.....	8
1.3 Etica come leva competitiva.....	11
1.4 Social Accountability.....	14
1.5 Critiche alla CSR e loro critica.....	14
1.5.1 I giudizi contrari alla CSR.....	14
1.5.2 La critica alle critiche.....	15
<b>2. Economia di Comunione: una possibile evoluzione della CSR</b> .....	17
2.1 La storia.....	17
2.2 Un terzo per tre.....	18
2.2.1 Critiche alla logica dei tre terzi.....	20
2.3 La cultura del dare.....	21
2.4 Un'alternativa all'interno del mercato.....	25
2.5 EdC come evoluzione della CSR.....	30
2.5.1 Al centro la persona.....	30
2.5.2 L'evoluzione della CSR.....	34
2.5.3 EdC nella CSR.....	35
<b>3. Aspetti gestionali della EdC</b> .....	39
3.1 Linee guida per condurre un'impresa EdC.....	39
3.2 Mission di impresa.....	43
3.3 La <i>Corporate Governance</i> nell'EdC.....	45

3.3.1 Il rapporto con gli stakeholders.....	47
3.3.2 Il superamento della teoria degli stakeholders.....	49
3.3.3 Rapporti interorganizzativi: i poli industriali.....	50
3.4 Una nuova cultura aziendale.....	52
3.5 Difficoltà e vantaggi competitivi delle imprese aderenti all'EdC.....	54
<b>4. Evidenze empiriche.....</b>	<b>56</b>
4.1 I poli nel Mondo.....	56
4.2 Il Polo Lionello.....	58
4.2.1 La GM&P.....	60
<b>Conclusioni.....</b>	<b>63</b>
<b>Allegato A.....</b>	<b>64</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>69</b>

## INTRODUZIONE

Nel contesto competitivo attuale, l'aspetto etico è ormai all'ordine del giorno, dopo le numerose campagne delle più varie organizzazioni (ONG, consumatori, governi nazionali, istituzioni sovranazionali e molte altre) e i recenti scandali che hanno condizionato l'economia globale. L'agire dell'impresa è giunto a un bivio: proseguire avendo come unico obiettivo la creazione di un utile sempre maggiore, a discapito di tutto e tutti, oppure muoversi facendo proprie le istanze sociali ed ambientali che tanto scuotono l'opinione pubblica. I moderni mezzi di informazione, infatti, mettono in risalto ogni giorno nuovi settori di crisi per quanto riguarda aspetti di povertà umane e degrado ambientale. Lo stesso mercato è disposto a premiare quelle organizzazioni che sviluppano una forte attenzione per queste tematiche. Proprio per quanto illustrato, il tema della *Corporate Social Responsibility* (CSR) è ormai un argomento molto dibattuto negli ambienti economici, politici ed accademici, e trova largo spazio da parte dei *mass media*.

Nell'ambito, della responsabilità sociale d'impresa, sono nate e hanno trovato sviluppo numerose teorie: c'è chi parla di un vero e proprio susseguirsi di diverse "generazioni" di imprese responsabili, sempre nella consapevolezza che l'aderire alla CSR sia un'importante garanzia per la vita e lo sviluppo dell'impresa.

Su questo filone si inserisce il progetto di *Economia di Comunione nella Libertà*: esso ha caratteristiche che lo vedono giustamente inserito nell'ampio discorso della CSR e lo prospettano come una sua naturale evoluzione.

L'"Economia di Comunione (EdC) guida la scelta e la configurazione degli strumenti aziendali verso una gestione aziendale fondata su una

riflessione etica”<sup>1</sup>. Da questa consapevolezza, nascono una serie di riflessioni che coinvolgono molti studiosi di economia, ma anche politici ed industriali di tutto il mondo. Il progetto EdC, infatti, si sta traducendo in concrete pratiche aziendali, utilizzate da numerose imprese. Certo, esso è ancora parte di una nicchia, ma non per questo la sua importanza è meno elevata. Anzi, conoscere questa possibilità di sviluppo della CSR favorisce una riflessione più seria e rigorosa su questi temi.

La tesi si sviluppa in quattro capitoli: nel primo viene descritto lo scenario competitivo attuale, dominato dalla globalizzazione, in cui prende sempre più piede la consapevolezza che essere socialmente responsabili è ormai una necessità. Tale responsabilità d’impresa, viene comunemente vissuta come una leva competitiva ed è soggetta ad alcune critiche del mondo economico.

Nel secondo capitolo viene introdotta l’Economia di Comunione: si spiegano i motivi della nascita di questo progetto, i fini e il contesto culturale in cui è inserito. Viene sottolineato come il progetto voglia far parte del mercato competitivo e in che modo rappresenti una possibile evoluzione della CSR.

Nel terzo capitolo si parla degli aspetti gestionali delle aziende Edc: viene illustrato come il progetto si traduca nella pratica aziendale e quali vantaggi esso possa portare.

Nel quarto capitolo, infine, vengono presentate delle evidenze empiriche: tra gli altri si fa riferimento a realtà che si stanno sviluppando nel nostro Paese. Viene mostrato come si organizzano in concreto le aziende EdC e in cosa consista la loro peculiarità nella pratica.

---

<sup>1</sup> M. Sellmann, *Economia di Comunione: alcune osservazioni empiriche di una realtà tedesca*, in L. Bruni – V. Moramarco, *L’Economia di Comunione: verso un agire economico a «misura di persona»*, Vita e Pensiero, Milano (2000), p. 104

# **1. ETICA IN AZIENDA: IL CONTESTO ATTUALE**

## **1.1 LO SCENARIO GLOBALIZZATO**

Il mondo economico all'inizio del terzo millennio vede un fenomeno molto particolare che sta influenzando – nel bene e nel male – ogni campo della vita umana: l'orizzonte di qualsiasi attività diventa sempre più globale. Questa sorprendente evoluzione, merito del progresso tecnico scientifico degli ultimi decenni, per cui le naturali barriere di distanza vengono facilmente superate da mezzi di trasporto e di comunicazione sempre più avanzati ed efficienti, influisce considerevolmente anche sull'economia. Oggigiorno l'arena competitiva per gran parte delle imprese è globale, i prodotti possono essere realizzati e venduti in ogni parte del mondo, le comunicazioni avvengono in tempo reale, i cicli di sviluppo e di vita dei prodotti si accorciano sempre di più e nessuna azienda può più dirsi isolata dall'influenza globale. A seguito di ciò abbiamo aspetti positivi e negativi: positivo è, ad esempio, l'aumento medio del benessere collettivo, ma è sicuramente negativo il divario reddituale tra le varie fasce della popolazione, nel mondo. Strumenti quali la delocalizzazione produttiva e la rapidità negli scambi commerciali hanno portato molti vantaggi a una buona parte della popolazione mondiale, ma non sono riusciti a colmare questo divario.

Un ulteriore aspetto di questo scenario è senza dubbio quello degli scandali finanziari, capaci di far tremare l'intera economia globale. La condizione, infatti, di un unico ambiente competitivo globale, porta a tremendi sconquassi in tutta l'economia mondiale a seguito degli episodi di corruzione e mala gestione delle imprese più importanti. Sono un chiaro

esempio gli scandali nordamericani del 2005, che portarono vistose ricadute nelle borse di tutto il mondo.

Risulta quindi chiaro che nella gestione di uno scenario mondiale così riccamente interconnesso in ogni settore dell'economia occorre quel senso di responsabilità che eviti corruzione e gravi ingiustizie sociali, per scongiurare ripercussioni a livello globale sulla intera economia.

## 1.2 LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)

Una risposta a questo bisogno, è dato dalla pratica della Responsabilità Sociale d'Impresa (l'acronimo inglese è CSR). “Il concetto di responsabilità sociale delle imprese significa essenzialmente che esse decidono di propria iniziativa di contribuire a migliorare la società e rendere più pulito l'ambiente” (*Libro Verde*<sup>2</sup> della Commissione Europea, 2001). In quel testo, che presenta lo studio forse più conosciuto sull'argomento, vengono specificati i diversi fattori che alimentano l'evoluzione verso la CRS:

- le nuove preoccupazioni e attese dei cittadini, dei consumatori, delle pubbliche autorità e degli investitori in vista della mondializzazione e delle trasformazioni industriali di grande portata;
- criteri sociali che influiscono sempre più sulle decisioni di investimento degli individui o delle istituzioni, sia in quanto consumatori che in quanto investitori;

---

<sup>2</sup> Il documento presentato dalla Commissione Europea meglio conosciuto come *Libro Verde* ha come titolo completo *Libro Verde – Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*.

- le inquietudini crescenti suscitate dal deterioramento dell'ambiente provocato dall'attività economica;
- la trasparenza arrecata dai mezzi di comunicazione e dalle tecnologie moderne dell'informazione e della comunicazione nell'attività delle imprese.

Sempre secondo la definizione del *Libro Verde*: “essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo “di più” nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate.” La sfida di questi ultimi anni è, quindi, il superamento della concezione classica di impresa come entità il cui agire è soggetto esclusivamente al profitto, per diventare un soggetto attivamente responsabile e attento alla salvaguardia ambientale, alla equità sociale e alla chiarezza competitiva.

Proseguendo su questa strada, la CSR è facilmente interpretabile come un sistema di “governance” delle relazioni tra l'azienda e i suoi stakeholders: è questa la definizione di Lorenzo Sacconi nei suoi saggi<sup>3</sup>. Secondo Sacconi infatti la CSR è “un modello di Governance allargata dell'impresa, in base alla quale, chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi, in generale, di tutti gli stakeholders”.

Proprio in questo modo viene interpretata la CSR dall'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico, in inglese Organization for Economic Co-operation and Development - OECD ) che,

---

<sup>3</sup> in particolare questi argomenti sono trattati in *A Social Contract Account for CSR as an Extended Model of Corporate Governance (I): Rational Bargaining and Justification* (Journal of Business Ethics, 2006) e in *A Social Contract Account for CSR as an Extended Model of Corporate Governance (II): Compliance, Reputation and Reciprocity* (Journal of Business Ethics, 2007).

nel documento *OECD Principles of Corporate Governance* (2004), dà una serie di indicazioni sulla responsabilità d'impresa e sulle relazioni con gli stakeholders. Ciò testimonia un attivo interessamento anche delle istituzioni più importanti a livello mondiale sull'argomento. Ne sono prova tra gli altri il documento dell'Organizzazione Mondiale delle Nazioni Unite (ONU) *Principles for Responsible Investments* (2006), la *Dichiarazione tripartita dei Principi sulle Imprese multinazionali e la Politica Sociale* (2000) dell'International Labour Organization (ILO), il programma "The Global Compact" lanciato nel 2000 (e aggiornato nel 2004) dalle Nazioni Unite e che prevede la volontaria adesione delle imprese a dieci principi che vanno dai diritti umani, al lavoro, dall'ambiente alla lotta alla corruzione. L'Unione Europea, inoltre, si è espressa sui temi della Responsabilità Sociale delle Imprese con due risoluzioni (la A5-0159 del 2002 e la A5-0133 del 2003) e un forum (*European Multistakeholder forum on CSR – 2004*), ma anche la World Bank e numerosissimi Governi nazionali hanno trattato l'argomento, dimostrandone l'effettiva rilevanza nella situazione socioeconomica attuale.

Il *Libro Verde* della Commissione Europea specifica inoltre che la CSR è una "integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese". Viene cioè sottolineato il fattore intenzionale non obbligatorio da parte delle organizzazioni ad effettuare una scelta nella direzione della Responsabilità Sociale: è un "di più" a cui si invita a tendere, ma non si è in grado di obbligare, proprio per la delicatezza delle questioni quali i rapporti con gli stakeholders e i sistemi di governance interni ed esterni all'impresa.

Il rapporto della Commissione Europea introduce un ulteriore spunto di riflessione quando evidenzia che "l'esperienza acquisita con gli

investimenti in tecnologie e prassi commerciali ecologicamente responsabili suggerisce che, andando oltre gli obblighi previsti dalla legislazione, le imprese possono aumentare la propria competitività” e che “si apre in tal modo una strada che consente di gestire il cambiamento e di conciliare lo sviluppo sociale e una maggiore competitività”.

### 1.3 ETICA COME LEVA COMPETITIVA

Un importante effetto della Responsabilità Sociale d’Impresa ormai universalmente riconosciuto è il proprio ruolo di vantaggio competitivo: l’organizzazione Responsabile è avvantaggiata nel mercato globale rispetto a una concorrente che non rispetti vincoli etici nella propria gestione. Questo aspetto è trattato anche nella Comunicazione 347 della Commissione Europea relativa alla Responsabilità Sociale delle Imprese (2002), in cui si dice che:

- la globalizzazione ha aperto alle imprese nuove prospettive, ma ha anche contribuito a rendere più complessa la loro organizzazione; inoltre, l'estensione crescente delle attività commerciali all'estero genera nuove responsabilità su scala planetaria, in particolare nei Paesi in via di sviluppo.
- L'immagine e la reputazione di un'impresa sono fattori sempre più determinanti ai fini della sua competitività, in quanto consumatori e ONG chiedono informazioni sempre più dettagliate riguardo alle condizioni di produzione di beni e servizi e ai loro effetti sullo sviluppo sostenibile. Inoltre, tendono a ricompensare, con le loro consuetudini, le imprese che adottano pratiche socialmente ed ecologicamente responsabili.

- In parte come conseguenza di ciò, i soggetti interessati sul piano finanziario (*financial stakeholders*) non si accontentano dei normali rendiconti finanziari, ma vogliono informazioni supplementari per poter meglio valutare i fattori intrinseci di rischio e di successo di un'impresa, nonché il grado in cui essa tiene conto dell'opinione pubblica.
- La conoscenza e l'innovazione acquistano un'importanza sempre più cruciale ai fini della capacità concorrenziale delle imprese ed è nel loro stesso interesse assumere manodopera sempre più qualificata e competente.

I vantaggi sono quindi di due tipi: da un lato abbiamo i benefici esterni all'impresa e dall'altro quelli interni. Questi ultimi sono sostanzialmente dovuti a come la Corporate Governance si riflette sui rapporti dentro l'organizzazione. Una forte spinta etica può dare il via a una cultura aziendale molto condivisa e ciò produce una riduzione dei conflitti interni, una più forte motivazione del personale, con relativo miglioramento delle performance dei dipendenti, maggior soddisfazione a lavorare per l'organizzazione e quindi posizioni di lavoro più ambite dal mercato del lavoro. Conseguenza di ciò e del buon nome dell'impresa è la disponibilità dei migliori professionisti a lavorare per l'organizzazione virtuosa. I maggiori costi economici nel breve periodo per una maggiore attenzione alle tematiche ambientali, si traducono in profitti nel medio lungo periodo, mentre al contrario un eventuale risparmio nel breve, si tradurrebbe inevitabilmente in rischi di rovina per l'intera organizzazione sul medio lungo periodo (come viene illustrato nel sopra citato *Libro Verde*). Per quanto riguarda i benefici esterni, essi riguardano il nuovo modo di approcciarsi con tutti i vari stakeholders, molto più attento alle esigenze di

ognuno. Risulta quindi evidente che, se ben funzionante, l'organizzazione responsabile ha meno reclami dai clienti, un maggior livello di servizio da parte dei fornitori, più fiducia da parte di investitori e banche, le quali sono maggiormente disposte a concedere prestiti. Le compagnie assicurative, inoltre, sono disponibili a ridurre i premi per le polizze riguardanti imprese socialmente responsabili, in quanto queste ultime danno una garanzia di attenzione particolare ad evitare rischi ambientali e alle persone. Ancora, migliorano i rapporti con le varie istituzioni sia nazionali che locali: ONG, enti di previdenza, fisco, rappresentanze sindacali, associazioni di consumatori, comunità locali e altre entità nazionali ed internazionali riducono il livello di conflittualità, proprio per la grande attenzione dell'organizzazione alla correttezza (evitare episodi di corruzione o evasione fiscale), alle tematiche ambientali e alla sicurezza sul lavoro. Infine, il più grande beneficio è quello di immagine (*brand value*): l'azienda è posta dall'opinione pubblica in una posizione di vantaggio competitivo, grazie alla fama di correttezza ed eticità nel proprio agire.

Proprio per l'enorme valenza economica e i ritorni monetari rivestiti dalle tematiche etiche in azienda, sono nati veri e propri standard che certificano il buon livello dell'organizzazione riguardo la CSR. I principali sono:

- lo standard SA 8000, il primo nato, che riguarda la situazione aziendale interna rispetto ai dipendenti;
- lo standard AA1000, che misura i risultati dell'organizzazione negli investimenti etici, sociali e per lo sviluppo sostenibile.
- Lo standard ISO 26000, infine, è l'ultimo arrivato ed è ancora in fase di definizione.

## 1.4 SOCIAL ACCOUNTABILITY

La necessità di mostrare e dimostrare l'effettiva implementazione della CSR, ha portato non solo ai primi tentativi di standard su cui allinearsi, ma ha lanciato una nuova sfida: rendere conto della responsabilità sociale dell'organizzazione.

E' questo ciò che si intende per social accountability. Sono quindi nati strumenti che vanno ad affiancare il bilancio d'esercizio, volti a soddisfare questa esigenza: *social audit*, *social accounting*, *social balance*, *intellectual capital*, *ethical budget*. Dietro questi nomi, che in italiano possiamo raccogliere e tradurre come "bilancio sociale", si cela una certa indefinitezza di fondo legata a una non obbligatorietà. La normativa vigente, infatti, non prevede come dovuto la stesura di questo documento, che non deve neppure essere approvato dai propri destinatari. Ciò ha generato una diversa moltitudine di proposte, sia in ambito nazionale che internazionale, tutte focalizzate su uno o più aspetti della CSR. Ogni modalità è comunque tesa a far conoscere in che misura l'impresa sia effettivamente coinvolta nel campo della responsabilità sociale, in modo tale che essa possa godere quei benefici appena descritti.

## 1.5 CRITICHE ALLA CSR E LORO CRITICA

### 1.5.1 I GIUDIZI CONTRARI ALLA CSR

Come qualsiasi altro aspetto della realtà aziendale, anche la CSR è stata analizzata da numerosi studiosi ed economisti, taluni dei quali non hanno risparmiato critiche alla visione di una impresa socialmente responsabile.

C'è chi ha ricordato che l'obiettivo principale di un'azienda è quello di realizzare crescenti profitti: è questo ciò che realmente interessa a imprenditori e azionisti, il vero obiettivo che essi perseguono. La responsabilità non viene vista come un fine, ma piuttosto come un mezzo, uno strumento da utilizzare nella misura in cui consente di incrementare i propri guadagni. In pratica si nega la possibilità di coesistenza tra profitto e responsabilità.

Alcuni sottolineano, invece, la possibilità di usare la CSR come strumento egoisticamente vantaggioso: l'organizzazione è etica nella misura in cui ciò le procura un più alto profitto.

Altri sostengono posizioni ancora più dure: è il caso del premio Nobel per l'Economia Milton Friedman, che vede nella CSR una vera e propria minaccia per l'impresa che la sottoscrive. Egli afferma infatti che “poche tendenze possono minacciare le fondamenta stesse della nostra libera società come l'accettazione da parte dei responsabili d'impresa di una responsabilità sociale che sia altro che fare tanti più soldi possibile per i loro azionisti”.

Importanti quotidiani a livello mondiale come il *New York Times* e *The Economist*, nei loro articoli hanno messo più volte in discussione la CSR, parlando fuor di metafora di “istinto suicida” delle imprese.

### 1.5.2 LA CRITICA ALLE CRITICHE

Chi critica la CSR, afferma che il mercato gode della capacità di autolegittimarsi, nella misura in cui le transazioni economiche che avvengono al suo interno sono libere da qualunque forma di inganno o costrizione. Poiché accettare di compiere una transazione implica anche

un consenso verso le sue conseguenze, segue che la libertà di scelta implica il consenso e quest'ultimo la legittimazione.

Il professor Stefano Zamagni, dell'Università di Bologna, nega questa visione del mercato: “La libera scelta di un'alternativa ha forza legittimante se anche l'insieme delle alternative tra cui scegliere può essere oggetto di valutazione da parte dell'agente”<sup>4</sup>. Prosegue, inoltre, ribadendo che “la tesi anti-CSR presupporrebbe, per la sua validità, l'esistenza sia di mercati perfettamente concorrenziali [...] sia dei fondamenti di mercato [...]. Ma se così fosse, in un equilibrio concorrenziale di lungo periodo, i profitti sarebbero nulli”<sup>5</sup>.

Sempre Zamagni sottolinea che chi non vede l'utilità della CSR, ma sollecita la correttezza e il rispetto delle leggi da parte delle imprese, mostra una certa miopia, in quanto è sotto gli occhi di tutti che i contratti e le leggi sono – per loro costituzione – in perenne ritardo rispetto alle vicende economiche e il fedele rispetto delle norme comporta costi talmente alti da incoraggiare comportamenti corruttivi ed elusivi. Se così non fosse, prosegue Zamagni, la CSR non avrebbe motivo di esistere.

Per quanto concerne, infine, la convenienza economica di un agire responsabile, come già ricordato, non è sempre immediatamente visibile nel breve periodo, ma nel medio-lungo è una forte garanzia di sopravvivenza e sviluppo dell'impresa, come sottolineato tra gli altri dal *Libro Verde* della Commissione Europea.

---

<sup>4</sup> Stefano Zamagni, *La critica delle critiche alla CSR e il suo ancoraggio etico* in Lorenzo Sacconi (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria editrice, Roma (2005), pagg. 319-334.

<sup>5</sup> [*Ibidem*, pag. 323]

## **2. ECONOMIA DI COMUNIONE: UNA POSSIBILE EVOLUZIONE DELLA CSR**

### 2.1 LA STORIA

Il progetto della *Economia di Comunione nella Libertà*, questo il nome completo di ciò che più semplicemente viene chiamato *Economia di Comunione* (EdC), nacque nel 1991 dall'idea di Chiara Lubich, fondatrice nel 1943 del Movimento dei Focolari. Questo movimento cattolico sorto durante la Seconda Guerra Mondiale è oggi diffuso in più di 180 Paesi, in ogni Continente e conta alcuni milioni di aderenti di ogni razza, lingua, nazione e religione. Coloro che ne fanno parte sono in maggioranza Cristiani Cattolici, ma sono presenti anche membri di altre Chiese, seguaci di altre religioni o non credenti. Ispirate a questo Movimento, sono nate vere e proprie cittadelle i cui abitanti si rifanno al carisma e alla spiritualità specifici dell'Opera. Proprio durante la visita a una di queste comunità in Brasile, nel 1991, Chiara Lubich ebbe l'intuizione che farà scaturire l'intero progetto della EdC: sorvolando con l'aereo la città di San Paolo notò con dolore la coesistenza accanto ai possenti grattacieli, una miriade di baracche, le ben note *favelas*. "Qui dovrebbero sorgere delle industrie, delle aziende i cui utili andrebbero messi liberamente in comune con lo stesso scopo della comunità cristiana: prima di tutto per aiutare quelli che sono nel bisogno, offrire loro lavoro, fare in modo insomma che non ci sia alcun indigente. Poi gli utili serviranno anche a sviluppare l'azienda e le strutture della cittadella, perché possa formare uomini nuovi: senza uomini nuovi non si fa una società nuova! Una cittadella così, qui in Brasile, con questa piaga del divario tra ricchi e poveri, potrebbe costituire

un faro e una speranza”<sup>6</sup>. Fu questo il motore di quel progetto che oggi è diffuso in tutto il Mondo e a cui aderiscono 754 imprese di varie dimensioni, di cui 468 in Europa (235 in Italia), 209 in America del Sud, 38 in America del Nord, 33 in Asia, 4 in Africa e 2 in Australia .

“Queste aziende, di vario tipo, dovrebbero essere sostenute da persone di tutto il Brasile; dovrebbero nascere società dove ognuno abbia la possibilità di una propria partecipazione: partecipazioni anche modeste, ma molto diffuse. La gestione di tali imprese dovrebbe essere affidata a elementi capaci e competenti, in grado di far funzionare queste aziende con la massima efficienza e ricavarne degli utili”<sup>7</sup>.

## 2.2 UN TERZO PER TRE

Secondo il progetto della EdC, i profitti dell'impresa vengono suddivisi in tre parti secondo lo slogan “un terzo, un terzo, un terzo”. Questa suddivisione è lo strumento per:

- aiutare le persone in difficoltà, creando nuovi posti di lavoro e sovvenendo ai bisogni di prima necessità, iniziando da quanti condividono lo spirito che anima il progetto;
- diffondere la “cultura del dare” e dell'amore, senza la quale non è possibile realizzare un'Economia di Comunione;
- lo sviluppo dell'impresa, che deve restare efficiente pur se aperta al dono.

---

<sup>6</sup> Pino Quartana, *L'Economia di Comunione nel pensiero di Chiara Lubich* in Nuova Umanità, Città Nuova editrice, Roma, (1992), n. 80.

<sup>7</sup> [*Ibidem*]

Usando le parole di Luigino Bruni, professore di Economia politica all'Università di Milano-Bicocca: “un tratto fondamentale, che accomuna l'EdC ad altre iniziative di economia solidale, sta nell'approccio al problema della povertà, visto non in una logica assistenziale, ossia dando soldi, ma imprenditoriale, in altre parole creando lavoro. L'EdC prevede per statuto che un terzo degli utili sia reinvestito nell'impresa, un terzo destinato alla cultura (ad esempio borse di studio per i poveri) e l'ultimo terzo sia finalizzato a sostenere progetti di sviluppo per i più disagiati. Nel concreto, queste tre dimensioni sono abbastanza intrecciate e ogni realtà imprenditoriale locale le interpreta in modo specifico”<sup>8</sup>.

Da notare che l'aiuto ai più bisognosi non è dato come una mera forma di sostentamento: il fine non è il “dar loro un pesce”, ma l' “insegnar loro a pescare”, per cui il proposito principale è l'opportunità di un impiego, compatibilmente con le necessità delle imprese.

Secondo i princìpi dell'EdC i poveri non vengono considerati come “assistiti”, individui che non possono fare altro se non chiedere. Al contrario, essi sono “membri essenziali del progetto, all'interno del quale [...] donano agli altri le loro necessità [...]. Nella Economia di Comunione l'enfasi [...] non è posta sulla filantropia da parte di alcuni, ma piuttosto sulla condivisione, dove ciascuno dà e riceve, con pari dignità”<sup>9</sup>.

Il rapporto con gli indigenti non è, quindi, discendente e asimmetrico, come nelle tradizionali iniziative caritative e filantropiche, ma basato sulla reciprocità: è per questo motivo che i primi beneficiari di questi sostegni sono i bisognosi in contatto con il Movimento, già abituati a vivere la logica della reciprocità e la cultura del Dare.

---

<sup>8</sup> Tratto da *L'EdC Oggi: intervista a Luigino Bruni*, Mondo e Missione, dicembre 2006.

<sup>9</sup> Luigino Bruni – Luca Crivelli, *Per un'economia di comunione – un approccio multidisciplinare*, Roma (2004), Città Nuova editrice, pag. 28.

## 2.2.1 CRITICHE ALLA LOGICA DEI TRE TERZI

Giustamente un comportamento economico che preveda la divisione dei profitti nel modo appena esposto, non può che essere soggetto a dubbi e critiche. Nel caso dell'EdC, l'economista Luigi Giusso<sup>10</sup>, fece notare la difficile applicazione pratica di tale definizione: “la regola delle tre parti: una parte del profitto da assegnare al miglioramento dell'impresa, una ai poveri, una alla formazione di uomini migliori. Ma come lo definiamo questo profitto da dividere in tre parti: al netto del reddito d'impresa, che nei manuali chiamiamo profitto normale? E' una domanda che pongo per uscire da un'ambiguità ricorrente. E questo profitto normale come lo determiniamo quantitativamente? Quanto del profitto dell'impresa è corretto assegnare all'imprenditore, prima dell'applicazione della regola delle tre parti?”<sup>11</sup>.

Effettivamente la risposta a questo problema metodologico è data caso per caso: non vi è la codifica valida per ogni realtà dell'EdC, ma ogni impresa o gruppo di imprese<sup>12</sup> si dota di uno Statuto il quale è volto anche a risolvere questioni pratiche come questa, che fu sollevata dal prof. Giusso. “Superata questa difficoltà concettuale e pratica, la regola delle tre parti sembra comunque troppo schematica ed elementare. La parte per i poveri: perché ci deve pensare l'impresa, vogliamo abolire il fisco, la politica

---

<sup>10</sup> Fu professore alla Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Catania. E' prematuramente scomparso nel 2000.

<sup>11</sup> da Luigino Bruni – Vito Moramarco, *L'Economia di Comunione: verso un agire economico a «misura di persona»*, Vita e Pensiero, Milano (2000).

<sup>12</sup> Come vedremo la maggior parte delle imprese aderenti all'EdC non è lasciata a se stessa, ma unita ad altre realtà.

economica? E per lo sviluppo dell'impresa (a parte l'autofinanziamento), non c'è nei casi ordinari il credito, il sistema bancario e finanziario?"<sup>13</sup>.

A questo interrogativo, pur legittimo, si può rispondere parafrasando le stesse parole della Lubich, la quale volle delle imprese vere, inserite nelle regole di mercato concorrenziale, quindi con le stesse possibilità di ricorrere al credito bancario al pari di qualsiasi altra impresa. Questo concetto verrà meglio specificato nel paragrafo 2.5.

“Lo splendido ideale religioso porta spesso, nei discorsi dell'Economia di Comunione – notò Giusso – ad un teologismo: per così dire, a un provvidenzialismo, che chiaramente non può essere incluso in un modello economico.” E concluse che “il «granello di senape» di E.C. forse non può andare oltre i confini di un comportamento elitario”<sup>14</sup>.

A questo non è dato rispondere alcunché: solamente il corso degli eventi ci dirà quanto elitario possa essere il modello della Economia di Comunione.

### 2.3 LA CULTURA DEL DARE

Accanto allo sviluppo dell'azienda e all'assistenza ai bisognosi, una parte importante dell'attenzione nella logica dell'EdC è la diffusione della cosiddetta *cultura del dare*. La sociologa Vera Araùjo (1999) ha analizzato il significato profondo di tale cultura, in relazione alla concezione del *dare* nel mondo moderno: “c'è un dare che è contaminato dalla voglia di potere sull'altro che cerca il dominio e addirittura

---

<sup>13</sup> da Luigino Bruni – Vito Moramarco, *L'Economia di Comunione: verso un agire economico a «misura di persona»*, [cit.].

<sup>14</sup> [*Ibidem*]

l'oppressione di singoli e popoli. E' un dare solo apparente. C'è un dare che cerca soddisfazione e compiacimento nell'atto stesso di dare [...]. C'è anche un dare interessato, utilitaristico, presente in certe tendenze attuali del neoliberalismo che, in fondo, cerca sempre il proprio tornaconto [...]. E infine c'è un dare evangelico"<sup>15</sup>. Rispetto all'economia, la Araùjo spiega che "questo dare si apre all'altro nel rispetto della sua dignità e suscita, anche a livello di gestione delle aziende, l'esperienza del «date e vi sarà dato» evangelico. Si manifesta a volte come un introito inatteso o nella genialità di una soluzione tecnica innovativa o nell'idea di un nuovo prodotto vincente. [...] La ricerca di una società sempre più «civile» [...], capace di creare le condizioni per la felicità e il benessere dei singoli, delle comunità, e dei popoli, esige che si superi questa economia conflittuale, competitiva senza limiti, aggressiva, alienante. Il dare rientra di diritto nell'economia, con la proposta di Economia di Comunione, un modello di economia partecipata, dove ciò che conta non è solo il profitto, quanto la relazionalità, la comunione, l'inclusione, appunto, in una soddisfacente rete di relazioni. Questo modello culturale implica una inscindibile unità tra fine raggiunto e mezzi utilizzati. Le imprese badano al profitto, non come fine in sé ma come mezzo per donare agli altri, agli indigenti, e per diffondere e autoperpetrare questa cultura"<sup>16</sup>.

E' questo il motivo per il quale nella EdC la componente relazionale è in primo piano, scalzando la preminenza del profitto fine a se stesso. Ciò è il punto di forza (e di debolezza) di questo progetto, il tratto principale e scatenante: è grazie a questa forte importanza data alle relazioni che nel prossimo capitolo potremo parlare della specifica *governance* interna

---

<sup>15</sup> In *Economia di Comunione – una cultura nuova*, Città Nuova editrice, Roma (1999).

<sup>16</sup> [*Ibidem*]

all'azienda EdC, al suo particolare interesse per ogni stakeholder, alle tematiche ambientali e sociali.

Il prof. Luigino Bruni chiarisce che “a volte si tende ad associare l'economia che nasce da carismi con l'altruismo, la filantropia. La regola è invece la reciprocità: in questo tipo di esperienze si dona e si riceve, non c'è filantropia, ma, si dà e si riceve”<sup>17</sup>.

Un'ulteriore aiuto per comprendere la reale importanza di questo modello culturale, che sta alla base del progetto economico e della struttura gestionale delle imprese aderenti al progetto, è dato da Luca Crivelli<sup>18</sup>. Egli sottolinea come la “peculiarità dell'EdC è la “cultura del dare”, che è, prima di tutto, una cultura del “darsi”, una cultura della “gratuità”. Questa cultura presuppone una mentalità che rende la persona capace di interiorizzare determinati comportamenti non tanto per i benefici che questi procurano, quanto piuttosto perché si attribuisce loro un valore intrinseco, perché si è sperimentato nella propria vita la loro bontà e verità”<sup>19</sup>. Quindi il soggetto sceglie i valori su cui baserà il proprio agire e su essi fonderà anche la cultura della propria azienda. E' questo un fattore molto importante per la creazione di ciò che i manuali di economia chiamano la cultura aziendale: la serie di valori condivisi da ogni lavoratore e che portano ognuno a svolgere con dedizione il proprio compito, nel rispetto della mission dell'impresa. Crivelli aggiunge che “alcune ricerche recenti hanno dimostrato che quando si promuove, nelle relazioni economiche e sociali, l'attenzione ai soli incentivi monetari, regolati mediante contratti formali, si produce un ammortamento nel

---

<sup>17</sup> Da *Cristianesimo e uso dei beni tra gratuità e mercato: riflessioni a partire dall'economia di comunione*, intervento pubblicato su [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org).

<sup>18</sup> Facoltà di scienze economiche dell'Università della Svizzera italiana. E' inoltre membro della *commissione internazionale per un' Economia di Comunione*.

<sup>19</sup> Luca Crivelli, *Economia di comunione, tra gratuità e mercato*, intervento tenuto ad Alba, 19 giugno 2005.

cosiddetto capitale sociale (composto da lealtà, fiducia, reciprocità, volontà di collaborazione) e si finisce con il distruggere la motivazione intrinseca delle persone, risorse importantissime per un buon funzionamento dei mercati stessi. Detto in altri termini: la performance economica dipende fortemente dalle istituzioni e dalla cultura dei soggetti che compongono il tessuto sociale. E' forse questo il segreto ultimo del modello dell'Economia di Comunione: chi vi opera agisce senza aver bisogno di uno schema di incentivo monetario - che oltre tutto è sempre costoso - ma opera perché intimamente convinto, e questa convinzione deriva da una precisa adesione ad una matrice culturale molto forte”<sup>20</sup>.

E' questo il motivo della grande importanza della cultura del dare nell'EdC: è il nocciolo della cultura aziendale per le imprese che aderiscono al progetto. Proprio per questo motivo la terza parte dei profitti viene specificamente destinata alla diffusione di tale cultura: si organizzano corsi di formazioni per manager e lavoratori, si sostiene la diffusione e la stampa del materiale e si finanziano i viaggi di quanti non sono in grado di coprire le spese per raggiungere i centri di formazione. Il buon esito della EdC è legato a doppio filo dalla diffusione di questa nuova cultura aziendale, in ogni impresa che aderisce: come afferma la stessa Chiara Lubich “urge far nascere delle scuole per imprenditori, economisti, professori e studenti d'economia, per ogni componente dell'azienda”.

---

<sup>20</sup> [*Ibidem*]

## 2.4 UN'ALTERNATIVA ALL'INTERNO DEL MERCATO

“Le imprese di Economia di Comunione, pur essendo animate da moventi ideali (ultra ed extra economici), operano dentro il mercato”<sup>21</sup>. Così sintetizza Chiara Lubich l’atteggiamento che l’EdC deve avere con il mercato concorrenziale: bisogna creare imprese vere, che stiano alle «regole del gioco» al pari delle altre. Un discorso analogo vale per le realtà già funzionanti, che decidono di aderire al progetto EdC: restano posizionate nello stesso settore e con gli stessi *competitors*: non cambia il contesto, quanto l’insieme di valori che l’impresa porta avanti. L’impresa aderente all’EdC è dunque un’impresa commerciale, collocata nel proprio settore di mercato, con la problematica necessità di rimanere non solo competitiva, ma anche fedele ai principi morali su cui si basa, in un ambiente in cui spesso tali principi (sociali, culturali e ambientali) sono largamente disattesi.

A questo proposito, il prof. Stefano Zamagni afferma che “l’EdC vuole servirsi del mercato per realizzare un modo alternativo per produrre ricchezza e contemporaneamente per ridistribuirla. Questo è un aspetto completamente innovativo che differenzia l’ EdC, sia dalla finanza etica che dal non profit tradizionale”<sup>22</sup>.

L’EdC, quindi, non vuole creare una nuova forma di impresa, che sia alternativa a quelle che già esistono, quanto piuttosto intende trasformare dal proprio interno la struttura del mercato, facendosi portatrice della nuova cultura e dei nuovi valori appartenenti al progetto ed improntando il

---

<sup>21</sup> Chiara Lubich, *Lezione per la laurea honoris causa in Economia e Commercio*, in Vito Moramarco e Luigino Bruni (a cura di), *L’Economia di Comunione – verso un agire economico a ‘misura di persona’*, Vita e pensiero, Milano (2000), pag. 19.

<sup>22</sup> Stefano Zamagni, *Rimboccarsi le maniche*, in *Economia di Comunione – una cultura nuova*, Città Nuova editrice, Roma (1999), n. 4.

proprio agire secondo tali valori. Di qui il non convenzionale uso dei profitti aziendali, ottenuti dal funzionamento efficace ed efficiente dell'impresa sul mercato.

Nel documento ufficiale in cui si presentava il progetto (1998) è spiegato puntualmente che “l'impresa è naturalmente gestita in modo da promuovere l'incremento dei profitti, che gli imprenditori liberamente decidono di destinare, con pari attenzione: per la crescita dell'impresa, per aiutare persone in difficoltà economica iniziando da chi condivide la cultura del dare, per la diffusione di tale cultura”. Si torna alla già citata logica dei “tre terzi” già vista nel paragrafo 2.2. Ora però possiamo ben capire come la suddivisione delle tre parti non sia qualcosa di prefissato a tavolino e inamovibile. Tale suddivisione, anzi, deve venir presa in considerazione volta per volta, anno per anno, in rapporto al volume degli utili, degli investimenti necessari al funzionamento dell'impresa, alle condizioni specifiche dei soci o dei proprietari e delle loro famiglie. Ricordiamo che il nome completo del progetto è, appunto, Economia di Comunione nella Libertà: ogni socio o, più in generale, ogni imprenditore deve scegliere situazione per situazione, se mettere in comune quello che ha ottenuto dopo un anno di lavoro. In qualche caso non è neppure possibile ciò, per l'avvenuto esercizio in perdita. Non per questo l'azienda è chiamata fuori dal progetto, del quale resterà comunque l'impronta nell'impostazione di ogni rapporto intra ed extra aziendale: nel rapporto con i dipendenti, con fornitori e clienti, con la pubblica amministrazione, con ogni altro stakeholder e nella cultura aziendale.

Come spiegano Vittorio Pelligra e Antonella Ferrucci<sup>23</sup>, nel progetto è previsto che tutte le società, in qualsiasi forma siano organizzate, si

---

<sup>23</sup> in Vittorio Pelligra e Antonella Ferrucci, *Economia di comunione. Una cultura nuova*, AIEC Editore, Genova (2007).

comportino secondo le disposizioni del codice civile, secondo il quale gli utili al netto delle imposte, in accordo col parere dell'assemblea dei soci, possono essere accantonati come riserva di cassa o distribuiti tra gli stessi. E' quindi compito dei soci decidere se disporre una parte degli utili per gli scopi dell'EdC.

Questo concetto è bene espresso da Luigino Bruni: “un primo punto caratteristico dell'EdC è che si rivolge prevalentemente a imprese “for profit” e non assume, quindi, una propria veste giuridica diversa da quelle già previste dall'ordinamento vigente. Va precisato che non è solo il versare gli utili la prova della piena appartenenza al progetto EdC in quanto, ad esso, possono aderire aziende che per più anni non sono riuscite a dividerli, ma che hanno scelto di agire secondo un differente comportamento economico. L'utile donato, perciò, è solo la punta di un iceberg di un'intera vita aziendale basata sulla comunione”<sup>24</sup>.

La stessa Lubich – come già ricordato – nella formulazione del progetto EdC spiega che “dovrebbero nascere delle aziende, delle imprese affidate ad elementi capaci e competenti in grado di far funzionare queste aziende con la massima efficienza e ricavarne degli utili. Qui sta la novità: questi utili dovrebbero essere messi in comune”. Una regola rigida, tuttavia, per la divisione tripartita degli utili non è mai stata indicata, ma si è sempre lasciata all'imprenditore e all'impresa la responsabilità di come stabilire la quantità di utili da condividere. Inoltre, tutti gli utili raccolti per la beneficenza vengono raccolti in un fondo unitario, così che i beneficiari non si sentano debitori nei confronti di nessuno in particolare, ma di tutto l'intero progetto.

---

<sup>24</sup> Luigino Bruni, *L'Economia di Comunione: una visione d'insieme*, in Luigino Bruni – Luca Crivelli, *Per una Economia di Comunione. Un approccio multidisciplinare*, Città Nuova editrice, Roma (2004), pagg. 20-21.

Fino a qualche anno fa era opinione comune che una società con fini di lucro non potesse finanziare opere di beneficenza per più di una certa cifra, fatta coincidere con il 2% di deducibilità fiscale del reddito d'impresa, non avendo quindi la possibilità di perseguire finalità diverse da quelle di incrementare il proprio patrimonio. Ovviamente ciò poneva un enorme vincolo alla reale applicazione dell'EdC e della logica dei tre terzi. Oggi però è chiaro che questa convinzione era sbagliata, infatti la Corte di Cassazione con la sentenza 15599 del 11/12/2000, ha sancito la piena legittimità della destinazione di una qualsiasi quota maggiore di tale soglia a scopo di beneficenza e la piena compatibilità di tale prassi anche per società con fini di lucro, qualsiasi forma esse loro abbiano. Questo ha dato piena legittimità anche giuridica al progetto e alla sua implementazione pratica. La suprema Corte ha ribadito che nell'ordinamento giuridico italiano non c'è alcun obbligo pregiudiziale per cui gli utili debbano essere versati obbligatoriamente ai soci, i quali, dopo aver deciso quale forma societaria darsi, hanno facoltà – entro i limiti della legge vigente – di darsi uno statuto il più aderente possibile ai propri interessi e ai propri ideali. C'è da aggiungere anche il parere del Tribunale di Perugia, che, approvando la clausola statutaria dei tre terzi, sottolinea come “la eterodestinazione degli utili sia giustificata dallo scopo di promuovere, anche indirettamente, l'immagine della società”. Questo concetto ritornerà nel prossimo capitolo e può essere espresso in questi termini: gli atti di beneficenza (seppure attuati in ragione esclusiva della condivisione a livello valoriale) che l'impresa elargisce a favore della società, della cultura “nuova” e dell'ambiente hanno un enorme ritorno nel cosiddetto “capitale relazionale”, il quale costituisce un vero e proprio valore aggiunto per l'impresa stessa.

Alberto Ferrucci, economista e sociologo, chiarisce che l' "obiettivo principale per le imprese diventa il vivere la comunione in un ambiente di mercato, cioè l'imprenditore deve essere capace di stare sul mercato e di costruire una comunità di persone che producano beni e servizi per il mercato: deve fare profitti, per sopravvivere e per metterli in comunione con gli indigenti, e ancor più deve creare valore sociale"<sup>25</sup>.

Il successo aziendale è quindi il mezzo per poter mettere a disposizione sempre maggiori risorse al servizio degli obiettivi condivisi, ma è anche la verifica dell'efficacia della gestione aziendale nell'ambito del progetto EdC.

"Ci si potrebbe chiedere – prosegue Ferrucci – come possono sopravvivere nel mercato, in concorrenza con le «normali aziende for-profit», aziende così attente alle esigenze di tutti i soggetti con cui trattano e al bene di tutta la società. Proprio nei principi che animano queste imprese possiamo individuare il loro punto di forza: lo spirito che le anima le aiuta a superare i contrasti interni e il loro modo di operare attira la fiducia, la stima dei clienti, dei fornitori e dei finanziatori. Infatti una caratteristica di queste imprese riguarda il fatto che si forma un 'capitale di rapporti' che serve per superare i momenti difficili. Questo capitale si sviluppa in un ambiente di fiducia, in cui nel rispetto dei propri doveri tutti sono liberi di donare. Questo innescherà uno sviluppo economico basato sulla reciprocità, sul dono senza attesa di ritorno e sulla gioia del ritorno inatteso"<sup>26</sup>. L'azienda appartenente all'EdC si sente, quindi, chiamata a farsi soggetto attivo del mercato ed influenzarlo con la propria identità, i

---

<sup>25</sup> Alberto Ferrucci, nel Convegno Internazionale *Nuovi orizzonti dell'Economia di Comunione* tenuto a Castelgandolfo (Roma) nei giorni 10-12 settembre 2004.

<sup>26</sup> Alberto Ferrucci, *Per una diversa dimensione dell'economia: l'esperienza di "Economia di Comunione"*, in Luigino Bruni (a cura di) *Economia di Comunione, Per una cultura economica a più dimensioni*, Città Nuova editrice, Roma (1999).

propri valori, la logica di comunione e di rispetto per l'uomo e per l'ambiente.

“Il progetto EdC, – spiegano Bruni e Crivelli – se integralmente realizzato, coinvolgendo anche lo stile di conduzione aziendale, introduce considerazioni di giustizia nello stesso processo di creazione di nuova ricchezza e di distribuzione primaria dei redditi. Il tutto senza però rinunciare a competere con successo nel sistema economico globale”<sup>27</sup>.

Con le parole di Chiara Lubich, possiamo dire che “occorre che l'Economia di Comunione non si limiti ad esemplificazioni nel realizzare imprese nuove ispirate ad essa, con qualche commento di chi è più o meno esperto, ma occorre che diventi una scienza con la partecipazione di economisti preparati che sappiano delinearne teoria e pratica, confrontandola con altre correnti economiche, suscitando scuole da cui molti possano attingere. Una scienza vera che dia dignità a chi deve dimostrarla con i fatti e significhi una vera «vocazione» per chi vi si impegna in qualsiasi modo”.

## 2.5 EDC COME EVOLUZIONE DELLA CSR

### 2.5.1 AL CENTRO LA PERSONA

Da quanto abbiamo già detto, caratteristica peculiare della EdC è – come dice la stessa Chiara Lubich – il fatto di “mettere al centro l'uomo e i rapporti interpersonali, evitando comportamenti contrari all'amore evangelico”. Da qui possiamo notare come nasca una del tutto nuova

---

<sup>27</sup> Luigino Bruni e Luca Crivelli, *Per una Economia di Comunione. Un approccio multidisciplinare*, Città Nuova editrice, Roma (2004).

disponibilità verso gli stakeholders, la quale però non elimina né riduce il “diritto di trattare con chiunque alle normali condizioni di mercato”<sup>28</sup>.

La vera novità della EdC consiste proprio nel porre al centro la persona umana, da cui deriva l'estrema importanza dedicata alla dimensione relazionale sia all'interno che all'esterno dell'impresa. Questa attenzione si traduce non solo nella considerazione dignitosa degli indigenti, ma anche nella piena valorizzazione del capitale umano all'interno dell'impresa. Da ciò segue la notevole valorizzazione, tra i beni *intangibles*, di quelli relazionali, portando un'apprezzabile risposta alla domanda di qualità della vita, non solo dei lavoratori, ma dell'intera organizzazione.

E' ormai opinione comune che lo sviluppo e la crescita di un'impresa dipenda in maniera rilevante dalla propria capacità di alimentare e sostenere un importante network di relazioni in cui inserirsi: ciò è strettamente legato al fatto di riuscire ad instaurare una serie di rapporti di fiducia intra ed extra aziendali. Come ricordato nel primo capitolo, la fiducia è un elemento essenziale nella competizione del mercato attuale: chi non gode della fiducia del mercato, difficilmente avrà un buon successo. E' chiaramente spiegato il perché le imprese spendano sempre maggiori risorse economiche per la creazione di fiducia: essa procura una serie di vantaggi competitivi che ne garantiscono la sopravvivenza. Ci sono veri e proprie figure all'interno delle organizzazioni più importanti, che ne curano il buon nome, studiando tutta una serie di azioni volte a consolidare il *brand value*. Non a caso, gli scandali finanziari degli scorsi anni, portarono a veri e propri disastri aziendali: fu la mancanza di fiducia, che venne tradita, a far sì che il mercato penalizzò le imprese coinvolte.

---

<sup>28</sup> Benedetto Gui, *Le imprese EdC tra non-profit e for profit* in Luigino Bruni – Luca Crivelli, *Per un'economia di comunione. Un approccio multidisciplinare*, Città Nuova editrice, Roma (2004).

Come è spiegato nei manuali della moderna Gestione Aziendale, la fiducia riduce la quantità di informazioni che necessitano di essere veicolate dall'azienda verso il mercato, il che trova riscontro anche nel caso opposto: la scarsità di fiducia è accompagnata dalla tendenza a fornire un numero troppo elevato di informazioni, che spesso finiscono per superare l'effettiva capacità di ricezione e comprensione.

Ciò detto, è quindi chiaro che quando il rapporto di fiducia è caratterizzato dalla reciprocità, tale rapporto è vissuto in modo più pieno. E' questo il caso dell'EdC, che per le proprie organizzazioni cerca di favorire un approccio basato sulla comunione, la quale si trasforma in collaborazione, risorsa in molti casi decisiva per la risoluzione delle normali situazioni di conflitto che si vengono a creare. In pratica, ciò si traduce nella qualità dei rapporti extra aziendali e nella creazione di un clima aziendale fraterno, in cui ogni lavoratore sia nelle condizioni di svolgere la propria mansione nel modo migliore, sia coinvolto dalle buone condizioni all'interno dell'impresa e con gli altri colleghi. Insomma, "l'Economia di Comunione supera l'individualismo e pensa all'economia come incontro, come una scienza e un'attività del «due o più»"<sup>29</sup>.

La profonda condivisione dei valori nelle imprese aderenti al progetto, facilita la comunicazione e la collaborazione tra i vari attori dell'impresa, costituendo una sorta di "capitale umano collettivo", la cui efficacia supera quella di gruppi formati da soggetti ugualmente capaci ed esperti sul piano individuale, ma privi della stessa coesione e che ha come plusvalore lo scarso livello di conflittualità e la capacità di meglio affrontare i momenti di difficoltà dell'organizzazione. Tutto ciò è implementato non tanto per la effettiva valenza pratica e i notevoli

---

<sup>29</sup> Luigino Bruni, *La cultura della prossimità* in Economia di Comunione – una cultura nuova, Città Nuova editrice, Roma (2003), n. 18.

vantaggi economici conseguiti, quanto per l'effettiva valenza riconosciuta a tali valori dagli aderenti all'EdC. L'impresa, quindi, non ha come obiettivo principale il conseguimento del profitto ma la ricchezza prodotta è solo un mezzo per aderire agli obiettivi di valorizzazione della persona in ogni suo aspetto (sociale e culturale) e tutela ambientale. Come sarà illustrato nel prossimo capitolo, la mission dell'impresa EdC può essere vista come un vettore di obiettivi: viene considerato ugualmente importante “il raggiungimento di un minimo di economicità, che include in sé l'equilibrio economico, il soddisfacimento dei bisogni ed il rispetto dell'ambiente, la promozione ed il sostegno della collettività circostante”<sup>30</sup>.

Spiega infatti Chiara Lubich<sup>31</sup> che “le imprese di Economia di Comunione si impegnano, in tutti gli aspetti della loro attività, a porre al centro dell'attenzione le esigenze e le aspirazioni della persona e le istanze del bene comune”. Quindi, le organizzazioni, aderendo al progetto, si impegnano al rispetto delle leggi e all'osservanza di un comportamento eticamente corretto nei confronti delle autorità fiscali, sindacali e istituzionali.

Per quanto riguarda i prodotti realizzati o i servizi erogati, si impegnano con attenzione alla verifica della reale qualità fornita, oltre ai previsti obblighi di legge, valutando oggettivamente il reale beneficio di cui potranno godere i destinatari.

---

<sup>30</sup> Lia Varia Fortunati e Maria Gabriella Baldarelli, *Aspetti etici e sistema informativo nelle aziende dell'economia di comunione: prime proposizioni*, in Luigino Bruni - Vittorio Pelligra, *Economia come impegno civile*, Città Nuova editrice, Roma (2002), pag. 299.

<sup>31</sup> in occasione del conferimento della laurea honoris causa in Economia e Commercio all'Università di Piacenza.

## 2.5.2 L'EVOLUZIONE DELLA CSR

Nella conferenza *Cooperazione Nazionale ed Internazionale nel campo dello sviluppo* promossa dalla Commissione per lo Sviluppo Sociale del Consiglio Economico e Sociale delle Nazioni Unite (Febbraio 2003), si sono discusse le tematiche dello “Sviluppo Sostenibile” e della “Responsabilità Sociale nel settore privato” e sono stati definiti gli obiettivi per i prossimi anni: sradicare la povertà, cambiare gli standard di produzione e di consumo. A tali obiettivi si sta cercando di rispondere attraverso la Corporate Social Responsibility (CSR): come già espresso nel primo capitolo, essa si sviluppa principalmente sulla constatazione che un comportamento socialmente responsabile non è solo apprezzato dall'intera comunità, ma è garanzia per l'impresa di sopravvivenza sul lungo periodo. La CSR è intesa come vantaggio competitivo, in quanto assicura la creazione di un ambiente di lavoro più sicuro e motivante, forte interesse lavorativo da parte dei migliori professionisti, il rafforzamento del *brand value*, la riduzione dei rischi di campagne di boicottaggio delle associazioni di consumatori, maggior facilità di accesso al credito e altri vantaggi ancora.

La stessa CSR in questi anni sta subendo una interessante evoluzione: gli esperti parlano di una sorta di *prima generazione* di CSR che sta per essere scavalcata da una *seconda generazione*. Infatti, mentre il primo approccio alla responsabilità d'impresa prevedeva solamente la creazione e il mantenimento di una buona reputazione aziendale, non facendo rientrare gli obiettivi sociali nella strategia del lungo periodo, la seconda generazione vede la piena integrazione delle tematiche sociali e ambientali nel processo decisionale e di comunicazione dell'impresa. Esiste ormai una forte evidenza empirica che dimostra quanto queste aziende siano

molto spesso in grado di ottenere *performance* superiori alla media di riferimento dell'intero mercato.

Questa nuova generazione di CSR, pur non essendo ancora del tutto diffusa, vede come conseguenza un'ulteriore *step*. Si prospetta la nascita di una terza generazione in cui una serie di imprese, sottoscrivendo principi e valori condivisi, si dotino di uno statuto che preveda una sorta di *mission* multidimensionale: esse cercheranno di massimizzare non più solo l'utile prodotto, ma anche elementi sociali e ambientali. Certo, una concezione di questo tipo rischia di restare un'esperienza di nicchia, a meno che non venga promossa dalle pubbliche istituzioni (attraverso legislazione specifica o incentivi) o non venga sottoscritta da aziende leader nei propri settori, che possano agire da *first mover*, indirizzando tramite politiche di benchmark i diretti *competitors*.

### 2.5.3 EDC NELLA CSR

A questo punto entra in scena l'Economia di Comunione nella Libertà: è la perfetta realizzazione di quanto chiede l'ONU in campo sociale e ambientale e inoltre rappresenta quella terza generazione di Corporate Social Responsibility che si è appena illustrata.

Attraverso la gestione dell'impresa come comunità e "contagiando" l'ambiente esterno ad essa, l'EdC apporta alla CSR delle considerevoli novità, tra le quali:

- dona significato e gratificazione all'agire economico di ogni stakeholder, in quanto fautore di una più equa distribuzione delle risorse;

- dimostra che è possibile lavorare riconoscendo la priorità dell'uomo sul capitale;
- suggerisce come formare tutti gli stakeholders a una mentalità di responsabilità sociale;
- dà prova di come la CSR possa scaturire da motivazioni intrinseche, oltre che da incentivi esterni;
- sostiene la CSR nell'orientare positivamente l'attuale visione economica, mettendo in discussione il primato del *self-interest*;
- stimola la CSR a superare un approccio riparatore in virtù di un ruolo costruttivo e pro-attivo;
- offre un'opportunità di mediazione dei singoli stakeholders attraverso un approccio unitario;
- rappresenta un modello in grado di coniugare obiettivi aziendali con azioni a vantaggio di ambiente e società;
- rende le imprese corresponsabili nella creazione e gestione del "bene comune";
- costituisce un modello di "fraternità organizzata", contribuendo alla ricostruzione del tessuto sociale<sup>32</sup>.

In questo senso, è possibile dire che l'Economia di Comunione ha colto la sfida della CSR e l'ha saputa portare a maturazione, offrendo nel contesto globalizzato, una sorta di modello concreto di aziende socialmente responsabili. L'impegno di queste aziende si concretizza innanzitutto dalla divisione dei profitti, ma anche dalla qualità delle relazioni intra ed extra

---

<sup>32</sup> Cfr. Leo Andringa, *Una valutazione della corporate social responsibility (CSR) alla luce dell'esperienza delle imprese di Economia di Comunione*, in Luigino Bruni – Luca Crivelli, *Per un'economia di comunione. Un approccio multidisciplinare*, Città Nuova editrice, Roma (2004), pagg. 115-130.

aziendali e dalle linee guida di governance, che analizzeremo nel prossimo capitolo.

Un aspetto che può distinguere l'EdC dalla concezione tradizionale della CSR è la non strumentalità delle azioni intraprese. Pelligra retoricamente si chiede: “come possiamo interpretare pratiche socialmente responsabili quali il bilancio verde, l'adozione di standard certificati di qualità, o la partecipazione dei lavoratori al processo decisionale, se queste vengono poste in essere con la finalità più o meno esplicita di conquistare maggiori consensi nel mercato e quindi incrementare vendite e profitti?”<sup>33</sup>. e prosegue sottolineando che “l'orientamento sociale delle imprese di EdC, seppure non scontato o automatico, non può essere soggetto a strumentalità in quanto esso è ontologico”<sup>34</sup>. Non si può aderire al progetto EdC se non in modo autentico e non strumentale.

E' in questo senso che l'EdC rappresenta una possibile evoluzione della CSR, in quanto entrambe sono legate all'attenzione particolare per le tematiche ambientali e sociali, ma mentre alla CSR è possibile una adesione solo formale, l'Economia di Comunione prevede esclusivamente una adesione piena e sincera ai propri ideali. Per questo, cioè a causa della condivisione di certi valori, l'impresa diviene responsabile e rimane tale non per interesse, ma per convinzione.

Il comportamento di una azienda e dei propri lavoratori si sa essere dato dai managers: dai loro principi, valori e interessi. Questi però possono essere condizionati da aspetti economici, culturali e influenzati dagli stakeholders. Il fatto di avere manager (e lavoratori) che sottoscrivono una serie di valori comuni, che li assimilano e li fanno propri, garantisce

---

<sup>33</sup> Vittorio Pelligra, *Introduzione*, in *Quaderni di Economia di comunione*, AIEC, Genova (2004), n. 1.

<sup>34</sup> [*Ibidem*]

all'azienda un comportamento indubbiamente consono a tale complesso valoriale.

Afferma Zamagni che “l'esperienza dell'EdC 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”<sup>35</sup>. Questi effetti perversi possono essere quelli provocati da imprese fintamente responsabili, al cui interno manager senza scrupoli attuino politiche del tutto non responsabili e pericolose, come fu negli scandali del 2005 già ricordati, che portarono a conseguenze negative per l'intero mercato globale.

---

<sup>35</sup> Stefano Zamagni su Economia di Comunione – una cultura nuova [cit.].

### 3. ASPETTI GESTIONALI DELLA EDC

#### 3.1 LINEE GUIDA PER CONDURRE UN'IMPRESA EDC

Le imprese che aderiscono al progetto di Economia di Comunione, appartengono ai settori più diversi ed hanno sede in differenti Paesi: operano quindi in scenari competitivi molto dissimili tra loro, che portano ad avere differenti esigenze nella gestione dell'azienda, in base alle molteplici condizioni delle varie realtà. Nonostante questa eterogenea moltitudine di situazioni, risulta evidente una comunione ben precisa di ciò che va a definire la governance aziendale, data da una condivisione dei mezzi con cui condurre le organizzazioni, dalla condivisione dei medesimi valori e – in estrema sintesi – dall'appartenenza allo stesso grande progetto. E' quindi chiaro perché nella configurazione organizzativa di ogni aderente alla EdC ci siano fondamentali tratti comuni, quali l'attenzione alla persona, al capitale relazionale e alla collaborazione.

Nel 1997 il *Bureau Internazionale dell'Economia e del Lavoro* del Movimento Umanità Nuova<sup>36</sup> ha stilato un documento di notevole importanza a riguardo: con le *Linee per condurre un'impresa di Economia di Comunione*<sup>37</sup> il movimento, a livello globale, si è dotato dello strumento che traduce nella pratica quei valori che abbiamo già visto nel capitolo precedente. A questi valori e a queste linee guida si rifà ogni aderente all'EdC ed è questo il comun denominatore nella governance delle diverse realtà. Questa visione comune porta a conciliare le esigenze di redditività

---

<sup>36</sup> Il Movimento Umanità Nuova (New Humanity) è l'organo che sovrintende e rappresenta a livello mondiale tutte le realtà aderenti alla Economia di Comunione, sparse in ogni continente.

<sup>37</sup> Vedi Allegato A.

con quelle di crescita della persona umana, porta a un maggior coinvolgimento dei lavoratori nella vita dell'impresa, porta alla tensione continua verso il miglioramento dell'ambiente sociale. Porta, inoltre, all'instaurazione di rapporti di fiducia con gli *stakeholders*, al rispetto ambientale e alla legalità.

Analizzando più specificamente il documento, possiamo notare sette aree di interesse distinte: chi lavora per l'impresa, il rapporto con gli *stakeholders*, l'etica, qualità della vita e dei prodotti, l'ambiente di lavoro, la formazione e infine la comunicazione. Queste aree vengono analizzate secondo l'ottica propria del progetto, che le vede non come mezzi per raggiungere l'unico fine monetario, ma per la valorizzazione della persona e la diffusione della "cultura del dare", attraverso il buon funzionamento dell'azienda.

Per quanto riguarda i lavoratori, viene specificato che tutti devono essere coinvolti nella corretta gestione dell'impresa, mentre gli imprenditori devono tenere in massima considerazione il buon funzionamento dell'azienda per ottenere nuovi posti di lavoro e conseguire il giusto profitto, ponendo però al centro non il capitale, ma la persona umana. L'azienda è quindi impegnata ad utilizzare al meglio il capitale umano che ha a disposizione, è disposta ad aiutare i propri dipendenti nei momenti di difficoltà e li coinvolge nella definizione e nella implementazione degli obiettivi aziendali. Il top management si impegna ad utilizzare i profitti secondo la logica dei tre terzi.

Le linee guida chiariscono che i beni forniti dall'azienda devono essere di qualità e a un giusto prezzo. Non sono consentite politiche di prezzo aggressive o che implicano la scarsa qualità dell'offerta. I lavoratori devono agire con professionalità, essendo orgogliosi di costruire con il buon nome dell'azienda anche buone relazioni con fornitori, clienti e con

tutta la società. Non si dà spazio alla possibilità di mettere in cattiva luce i concorrenti, quanto invece è ribadita la necessità di creare un circolo virtuoso di buone relazioni che vadano a formare un capitale di relazioni indispensabile per lo sviluppo nel mercato. E' qui evidente il richiamo a quello che sui manuali di gestione aziendale è definito Total Quality Management (TQM): prodotti di qualità, coinvolgimento di tutti i lavoratori nel processo decisionale (o almeno per quanto riguarda le linee guida), buon rapporto con fornitori e clienti e incentivi alla creazione di un eccellente capitale relazionale.

Per quanto riguarda il lavoro, è visto nelle linee guida come il mezzo per la crescita umana delle persona coinvolte. E' vietata ogni forma di illegalità o comportamento scorretto, sia da parte dell'azienda verso la società, le autorità e i lavoratori, che – viceversa – da parte del lavoratore nei confronti dell'azienda stessa.

L'impresa si impegna a creare un clima aziendale sereno e amichevole, nella massima attenzione non solo delle condizioni di lavoro, ma anche delle eventuali situazioni di scontro all'interno dell'organizzazione: impiego delle norme di sicurezza, ma anche creazione di un ambiente di reciproca stima e fiducia, in cui si presti attenzione alla salute di ognuno, ad un orario di lavoro sostenibile e al risparmio energetico. Questo ultimo punto si collega, come abbiamo già visto, all'attenzione dell'EdC non solo alle tematiche culturali e sociali, ma anche a quelle ambientali.

Viene sottolineata la necessità di creare una sorta di “armonia” all'interno dell'azienda: ambienti ordinati e gradevoli devono essere il segno visibile della piacevolezza di lavorare per l'impresa EdC, dove i lavoratori sviluppano buone relazioni tra di loro, con i datori di lavoro, con clienti e fornitori e sono in grado di diffondere questo stile armonioso. Questo punto spiega perché molti preferiscano rinunciare a stipendi più elevati,

per lavorare in un clima positivo e sentirsi rispettati e valorizzati come persone umane.

L'azienda è impegnata alla promozione e allo sviluppo dei propri lavoratori, non solo con l'instaurazione del buon clima aziendale (che è parte del capitale relazionale), ma anche attraverso una politica di formazione e apprendimento continuo. E' proprio delineata l'implementazione della cosiddetta *learning organization*: "ognuno è impegnato alla identificazione nella soluzione dei problemi, permettendo all'organizzazione stessa di sperimentare, migliorare e incrementare le proprie capacità in maniera continua"<sup>38</sup>.

Per quanto riguarda la comunicazione, infine, le linee guida indicano come sia da ricercare un clima aperto non solo tra management e lavoratori, ma anche tra l'impresa e il mondo esterno: questi rapporti – come già ribadito – sono economicamente utili e produttivi e possono fornire una spinta alla conoscenza del progetto EdC.

A questo punto viene introdotto un ulteriore tema: il rapporto che si deve instaurare tra le varie imprese aderenti al progetto. E' indicato nelle linee guida che tra di esse è necessario una rete di relazioni forte e coinvolgente, a livello globale, tale per cui vengono condivisi i momenti positivi della vita aziendale ma sia anche possibile il sostegno reciproco in quei frangenti di particolare crisi, "facendo tesoro delle difficoltà", per un pieno sostegno tra i vari aderenti. Questo fattore, porta – come analizzeremo meglio più avanti – alla creazione di quei Poli industriali in cui vi è la coesistenza di aziende appartenenti a diversi settori, tutte però aderenti al progetto EdC, che si sostengono reciprocamente e godono di quei benefici (e di quei limiti) simili in tutto o in parte a quelli dei distretti produttivi.

---

<sup>38</sup> Richard L. Daft, *Organizzazione aziendale*, seconda edizione, Apogeo, 2004.

### 3.2 MISSION D'IMPRESA

Come sottolineano Lia Varia Fortunati<sup>39</sup> e Maria Gabriella Baldarelli<sup>40</sup>, nel loro saggio *Aspetti etici e sistema informativo nelle aziende dell'Economia di Comunione: prime proposizioni*<sup>41</sup>, la mission delle imprese EdC si traduce in un vettore di obiettivi, nel quale si considera sullo stesso piano il raggiungimento di un certo livello “minimo” di economicità, che includa il raggiungimento dell'equilibrio economico, il soddisfacimento dei bisogni aziendali – che rappresentano le finalità dell'organizzazione tradizionale – ma che includa anche “il rispetto dell'ambiente, la promozione ed il sostegno della collettività circostante”. L'analisi della mission aziendale per le imprese che aderiscono al progetto, denota la presenza di quattro direttrici fondamentali: la prima è la forte eticità dei comportamenti. Tutto è fatto perché eticamente giusto e mosso dai valori sottoscritti: ogni fattore contrario a tali valori è rigettato e contrastato, anche contro gli interessi economici della stessa impresa.

Un altro elemento presente è l'attenzione alla produzione e alla distribuzione della ricchezza. Questo è un fattore di novità rispetto alla maggioranza delle pratiche aziendali, che prevedono una maggiore attenzione alla distribuzione piuttosto che alla produzione. Oggi, con le teorie del TQM e tutte le tematiche della qualità totale, si sta cercando di invertire questa rotta, dando importanza alla qualità del prodotto, ma l'aspetto caratteristico dell'EdC è che questa qualità non è solo del prodotto, quanto del processo stesso di produzione. In esso, infatti, il

---

<sup>39</sup> Università di Bologna.

<sup>40</sup> Università di Bologna, sede di Rimini.

<sup>41</sup> in Luigino Bruni – Vittorio Pelligra (curato da), *Economia come impegno civile*, Città Nuova editrice, Roma (2002).

lavoratore è valorizzato nell'intenso patrimonio di relazioni, nel rispetto dei valori umani, nella cura dell'ambiente aziendale e nella continua formazione.

Il quarto elemento è dato dalla libertà di partecipazione: come è già stato approfondito, il profitto aziendale è ripartito in tre parti. Questa tripartizione prevede che solo un terzo vada reinvestito nell'azienda, ma ciò potrebbe essere troppo oneroso e in alcune situazioni il rischio è di mettere a repentaglio l'intera organizzazione. Perciò ogni anno, il top management (o l'imprenditore) decide se aderire alla tripartizione oppure no. Questa salvaguardia della libertà è un elemento essenziale per il superamento delle situazioni di crisi o delle contingenze pervenute.

Il quarto aspetto della mission è dato dalla tensione continua al miglioramento della società, anche oltre i confini aziendali. Questo miglioramento è dato non solo con l'offerta di posti di lavoro, ma anche con la terza parte dei profitti, messi a disposizione dei bisognosi, secondo la ben nota "cultura del Dare".

Questi aspetti vanno a formare quel "vettore" mission, che caratterizza le imprese in questione. Esse sono sì "etiche", nella concezione della Corporate Social Responsibility, quindi attente alla società, ma con la specificità di porre, fin nella mission, al centro l'uomo, non il capitale. Mentre nelle imprese CSR il centro è il profitto, qui il profitto è solo uno strumento per creare un circolo virtuoso in cui si crei lavoro, questo sia rispondente al complesso valoriale già illustrato, questi valori pongano al centro la persona, la quale si veda realizzata economicamente e culturalmente e possa diffondere tutto ciò nella società, migliorandola.

Per usare le parole di Chiara Lubich: "le imprese di Economia di Comunione si impegnano, in tutti gli aspetti della loro attività, a porre al

centro dell'attenzione le esigenze e le aspirazioni della persona e le istanze del bene comune<sup>42</sup>.

### 3.3 LA CORPORATE GOVERNANCE NELL'EDC

Nel loro saggio, Fortunati e Baldarelli, analizzano anche gli aspetti di *Governance* nelle organizzazioni aderenti al progetto. Nelle organizzazioni tradizionali, il modello di “governo” è basato sui conflitti: i vari stakeholders nutrono interessi i più diversi tra loro. Sta al top management organizzare la difficile impresa di trovare un equilibrio, in seguito a veri e propri scontri che vanno a determinare una maggiore possibilità di influenza su di esso.

Nel caso della EdC, invece, questo modello è ribaltato: la *Corporate Governance* è basata non più sui conflitti, ma sulla collaborazione tra i vari portatori d'interesse. Gli aspetti qualificanti dal punto di vista economico di questa nuova impostazione sono, principalmente, due: il primo è che queste aziende devono produrre profitti e crescita dell'impresa, rispettando le leggi e i valori etici. In secondo luogo, il buon funzionamento dell'impresa non è visto come fine a se stesso, ma come il mezzo per promuovere lo sviluppo delle persone coinvolte. Quindi risulta quanto mai necessario un clima aziendale fraterno, un'attenzione particolare ad avere un ambiente lavorativo salubre, una forte spinta alla comunicazione e l'opportunità ad ogni livello gerarchico di crescita umana e professionale. Il ruolo del manager è, quindi, non solo quello di prendere l'iniziativa, ma di favorirla in ogni lavoratore: ognuno ha un ruolo attivo e

---

<sup>42</sup> Chiara Lubich, Lezione magistrale in occasione del conferimento della Laurea Honoris Causa alla facoltà di Economia dell'Università di Piacenza.

risulta coinvolto nella gestione dell'azienda, la leadership è diffusa, ascolta, promuove iniziative e coinvolge. Tutto ciò può portare a creare nuovi prodotti o servizi, nuove strategie o collaborazioni, sfruttando al massimo le potenzialità di ciascuno. “Nelle aziende di Economia di Comunione la serenità e la consapevolezza di un agire di gruppo crea un capitale di rapporti ed inoltre permette di sviluppare ed attuare idee creative, che altrimenti avrebbero più difficoltà a maturare”<sup>43</sup>. Allo stesso modo, quando si manifesta un problema, questo agire di gruppo suggerisce di trovare una soluzione il più possibile condivisa.

Senza dimenticare la professionalità e la competenza di ognuno, il valore aggiunto della condivisione è esattamente quello che – nelle moderne filosofie di organizzazione di origine giapponese – viene descritto come *learning organization* o *knowledge management*. Nella EdC, questa condivisione e collaborazione sono vissute non solo per produrre profitti, ma come valore in sé, in quanto apportatrici di “comunione” nell'ambiente aziendale.

Questa impostazione, si è detto, produce una valorizzazione dei rapporti e, di conseguenza, delle risorse umane nell'azienda: tale valorizzazione è un indispensabile strumento di competitività dell'impresa, nello scenario attuale. La conoscenza più rilevante, infatti, all'interno di un'organizzazione è, abitualmente tacita: solo attraverso le relazioni interpersonali e questa forte condivisione intra-organizzativa è possibile esplicitarla e renderla patrimonio dell'intera impresa. Solo in questo modo, cioè solo valorizzando la persona, è possibile ottenere quello strumento di competitività che tanto valore può portare nel mercato attuale. L'EdC porta esattamente a questo: far comprendere a tutti che è

---

<sup>43</sup> Lia Varia Fortunati – Maria Gabriella Baldarelli, *Aspetti etici e sistema informativo nelle aziende dell'Economia di Comunione: prime proposizioni*, in Luigino Bruni – Vittorio Pelligra (curato da), *Economia come impegno civile*, Città Nuova editrice, Roma (2002).

necessario mettere al centro la persona, perché solo in questo modo si dà il meglio di sé<sup>44</sup>.

Si viene a creare, così, una nuova concezione di azienda, che è ora intesa come “comunità di persone”, il cui fine economico è diretto al soddisfacimento dei bisogni propri e della comunità e nella quale tutti si sentano coinvolti. L’adesione al complesso valoriale di fondo, influisce positivamente sull’effettivo instaurarsi di un clima di comunicazione e condivisione aperta e fattiva tra ogni attore della realtà aziendale e stimola la creazione del “capitale umano” e del “capitale relazionale”, fondamentali per il consolidamento di una buona reputazione aziendale, per una maggiore motivazione dei dipendenti e favorisce non solo l’interesse da parte delle autorità pubbliche al fenomeno EdC, ma – attraverso politiche di *benchmark* – all’imitazione di tali tecniche da parte di fornitori o concorrenti<sup>45</sup>.

### 3.3.1 IL RAPPORTO CON GLI STAKEHOLDERS

Tra i fattori che caratterizzano la *Corporate Governance*, vi è il rapporto con i vari stakeholders, i portatori di interesse verso l’azienda EdC. Tali rapporti seguono le direttive delle *Linee guida*, già esposte all’inizio del capitolo.

Tra i vari soggetti interessati all’azienda, primi sono i fornitori: questi vengono scelti non tanto, o non solo, in base alla convenienza economica, ma soprattutto in base alla condivisione dei valori di fondo, quali

---

<sup>44</sup> Cfr. Stefano Zamagni, *Il simbolo dell’Economia di Comunione*, in Atti del Convegno “Polo Lionello, Casa degli Imprenditori” tenuto a Loppiano – Incisa in Valdarno (Fi), 17-18 Maggio 2003.

<sup>45</sup> Cfr. Benedetto Gui, *Intervista a Stefano Zamagni*, in *Economia di Comunione – una cultura nuova*, Città Nuova editrice, Roma (2001), n.1, pag. 10.

l'importanza della persona e il rispetto ambientale. Una tale scelta può portare a impostazioni fiduciarie che si sviluppano in vere e proprie *partnership* cliente-fornitore, in cui il rapporto di fiducia reciproco porta a condizioni favorevoli e attenzione biunivoca alle necessità dei due attori, con indiscussi vantaggi per entrambi.

Per quanto riguarda il rapporto con i clienti, essi sono tenuti in altissima considerazione: le imprese EdC si impegnano a fornire prodotti e servizi di qualità e a prezzi giusti. Questa qualità è data, non solo dagli obblighi di legge, ma dal fatto di “mettersi nei panni dell'altro”, in questo caso il cliente: in questo modo l'impresa mostra la propria attenzione al cliente (la *customer satisfaction*) che è manifestata anche dalla ricerca di un *feedback* da parte del cliente stesso. Attraverso la creazione di un rapporto impresa-cliente, è possibile stabilire l'effettivo livello di qualità percepita e agire per correggere eventuali mancanze.

Secondo quanto espresso nelle *Linee guida*, le aziende EdC “si rapportano in modo leale con i concorrenti presentando l'effettivo valore dei loro prodotti o servizi e astenendosi dal mettere in luce negativa i prodotti e servizi altrui”. “Si delinea – quindi – una economia non più vista come una lotta per prevalere, ma come un comune impegno per crescere insieme”<sup>46</sup>. Certo, questo senza influire negativamente né sulla effettiva concorrenza del mercato, la cui mancanza provocherebbe svantaggi ai clienti finali (minore qualità e prezzi più alti), né andando a incidere sulla sopravvivenza dell'impresa stessa: la collaborazione con i *competitors* è sì uno strumento per crescere entrambi, ma non deve trasformarsi in un boomerang per l'impresa EdC. Non dimentichiamo che il progetto di Economia di Comunione prevede la permanenza nel mercato concorrenziale, assumendone i rischi e i benefici.

---

<sup>46</sup> Alberto Ferrucci, *Il nuovo delle imprese EdC*, dal sito [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org), pag. 2.

Infine, il rapporto con il territorio è collaborativo, con uno sguardo alle realtà internazionali. L'impresa EdC è coinvolta nella società civile, ascolta le necessità delle realtà locali e si relaziona con le istituzioni. Da questa rete di rapporti non mancano anche le opportunità di business, tuttavia questo il coinvolgimento attivo a livello locale e ben più ampio, nasce dalla ricerca del bene comune. Quindi, ancora una volta risulta che un vantaggio economico può nascere da un desiderio etico: è questo ciò che attira la simpatia del mercato, cioè la fiducia in queste aziende, che nasce dal loro modo di operare nel mercato.

### 3.3.2 IL SUPERAMENTO DELLA TEORIA DEGLI STAKEHOLDERS

Secondo Zamagni, nella EdC è possibile intravedere un superamento della comune teoria degli stakeholders. Tale teoria organizzativa è molto diffusa e ha riscosso un notevole successo tra le teorie di management. Essa prende in considerazione tutti coloro i quali nutrono un certo interesse per l'azienda: questi soggetti, con le loro aspettative, andranno a influenzare – direttamente o indirettamente – l'impresa, il cui successo dipende dalla effettiva capacità di soddisfare queste attese. Non ci sono più solo i proprietari (o gli azionisti), ma vengono prese in considerazione le istanze di lavoratori, clienti, fornitori, le istituzioni, i concorrenti, le realtà locali e tutti i vari gruppi d'interesse. L'azienda non è più vista con gli occhi propri, ma è la somma delle visioni di ogni portatore d'interesse, che andrà a premiare o punire i comportamenti aziendali, a seconda della rispondenza di essi con le proprie aspettative di partenza.

La prospettiva dell'EdC – sottolinea Zamagni – va oltre la teoria degli stakeholders, in quanto l'impresa aderente al progetto, non è più alla ricerca dell'equilibrio tra le varie aspettative dei diversi gruppi d'interesse, ma ricerca il bene comune. E questo non coincide con la sommatoria dei vari interessi particolari, ma con la “produttoria”: è il prodotto delle varie istanze. Ciò fa sì che se anche una sola di esse non è soddisfatta (è zero), essa va ad annullare il prodotto finale, che rappresenta il bene comune. Con questa nuova visione delle cose, prospettata da Zamagni, non è più possibile che l'impresa massimizzi il proprio beneficio, anche a discapito di piccoli gruppi di interesse (magari poco influenti, nella logica della contrapposizione), ma è evidente che per raggiungere il bene comune, l'impresa EdC è vincolata a soddisfare le esigenze di ogni persona coinvolta.

### 3.3.3 I RAPPORTI INTERORGANIZZATIVI: I POLI INDUSTRIALI

“Le imprese che aderiscono ad economia di comunione, nell'intento anche di sviluppare rapporti economici reciprocamente utili e produttivi, utilizzano i più moderni mezzi di comunicazione per collegarsi tra loro sia a livello locale che internazionale, rallegrandosi dei successi e facendo tesoro delle difficoltà o degli insuccessi delle altre, in uno spirito di reciproco sostegno e solidarietà”<sup>47</sup>. E' questo uno degli aspetti più significativi delle aziende aderenti all'Economia di Comunione: il loro forte rapporto, non solo all'interno dell'organizzazione o con gli stakeholders o in alcuni casi con i concorrenti (come abbiamo già

---

<sup>47</sup> dalle *Linee per condurre un'impresa di Economia di Comunione*, vedi Allegato A.

analizzato), ma con le altre realtà aderenti al progetto. Nascono, così, i poli industriali. Essi, fin dalla loro nascita, hanno due caratteristiche predominanti: raggruppano organizzazioni con un forte tessuto culturale condiviso e appartengono ai più diversi settori merceologici o di servizio. Quest'ultima caratteristica è la chiave di lettura del fenomeno, che lo contraddistingue dai distretti industriali: essi, infatti, sono formati da organizzazioni che non condividono una serie di valori, quanto piuttosto fanno parte dello stesso settore: sono famosi i distretti di componenti elettroniche, o del cuoio, o di altri prodotti specifici, che caratterizzano il mercato globalizzato attuale. Questi si vengono a formare in maniera più o meno casuale, per imitazione da parte delle imprese concorrenti, della realtà meglio funzionante nel settore, per cercare di cogliere un vantaggio da parte dei singoli attori. In pratica, essi cercano di sfruttare economie di localizzazione e di specializzazione, tentando di copiare le *best practice* del leader del mercato. Non vi è necessariamente un rapporto di collaborazione, quanto piuttosto una lotta sfrenata alla leadership del settore, alla ricerca di guadagni monetari sempre superiori.

La storia dei poli industriali è totalmente diversa: in essi le varie realtà instaurano un clima di collaborazione e di mutua assistenza, condividendo i valori etici e culturali di fondo. Esso consiste in una comunità di imprese, nate attorno a una cittadella del movimento, in stretto legame tra loro e aperte al mondo, per la diffusione della nuova cultura di cui esse fanno da portavoce. Certo, esistono anche realtà aderenti al progetto, ma non incluse in nessun polo: non sono né escluse dalla piena realizzazione della EdC né tantomeno abbandonate a se stesse, ma piuttosto rientrano nella fitta rete di relazioni che hanno come punto di riferimento i vari poli industriali. Questi ultimi sono da considerarsi come laboratorio, in cui le imprese EdC sperimentano un modo alternativo di fare economia, in cui è

viva una comunione radicale tra le varie realtà: “tutti gli industriali convergono nei poli industriali, 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”<sup>48</sup>. Tutti i componenti di tale realtà, devono gestire la propria impresa con efficienza e responsabilità, ma nella certezza di essere inseriti in un’unica realtà, in cui tutti si sentono sostenuti a vicenda.

Storicamente, i poli sono nati a fianco delle cittadelle del movimento, godendone dell’influsso culturale e – specialmente nei Paesi più poveri – per portare un aiuto concreto ai più bisognosi (di un lavoro, in particolare). Essi nascono per opera di una società creata ad hoc per ogni polo, che si occupa dell’acquisizione dei terreni, della realizzazione delle opere infrastrutturali, della fornitura dei servizi di *start up* alle nuove aziende appena insediate e alla gestione degli ambienti comuni. Tali società gestiscono anche – una volta a regime – le attività di promozione culturale, con convegni, cicli di conferenze e manifestazioni pubbliche. Gestiscono inoltre la parte dei profitti che le aziende del polo mettono in comune per le esigenze dei bisognosi.

### 3.4 UNA NUOVA CULTURA AZIENDALE

Nelle imprese aderenti all’Economia di Comunione è presente una forte cultura aziendale, che – come abbiamo visto – condiziona in modo

---

<sup>48</sup> Vera Araùjo, *Prefazione* in Chiara Lubich, *Economia di comunione. Storia e profezia*, Città Nuova editrice, Roma (2001), pag.58.

essenziale, non solo la mission dell'organizzazione, ma anche la stessa struttura organizzativa. Questa cultura è il tratto fondamentale del progetto e ne porta avanti i valori: essa è la *cultura del dare*, già illustrata nel secondo capitolo, che pone al centro le persone e i rapporti tra loro.

Le imprese non solo si pongono come strumenti che attuano tale cultura, ma la diffondono nel mercato e nella società. Ciò è molto importante, perché nel mercato attuale, il consumatore non si accontenta di avere il prodotto o il servizio: necessita di una garanzia di qualità del prodotto e dell'intero processo produttivo.

“Se si viene a sapere che dentro l'impresa ci sono rapporti di sfruttamento, o di mancanza di attenzione e di valorizzazione della persona, il consumatore sanziona questo comportamento [...] rifiutando di comprare il prodotto”<sup>49</sup>. La cultura aziendale dell'EdC può essere quello strumento tale a garantire l'eticità della produzione. E' questo un grande vantaggio competitivo, oltre che motivo di genuinità nelle relazioni e spinta per un corretto agire.

La consapevolezza di questo vantaggio, dato dalla certezza di un certo agire da parte dell'impresa che incarna questa cultura, ha portato alla creazione di un simbolo, chiaramente identificabile, che contraddistingue nel mercato concorrenziale, le imprese aderenti al progetto. E' questa una normale strategia di marketing, che però sottostà all'orientamento di non aggressività verso i concorrenti: non si mettono in cattiva luce i *competitors*, ma si vuole sottolineare la rispondenza a particolari parametri etici da parte dell'organizzazione.

---

<sup>49</sup> Stefano Zamagni, *Il simbolo dell'Economia di Comunione*, [cit.], pag. 28.

### 3.5 DIFFICOLTÀ E VANTAGGI COMPETITIVI DELLE IMPRESE ADERENTI ALL'EDC

Dopo l'attenta analisi del complesso valoriale e delle pratiche di gestione nelle imprese aderenti al progetto EdC, possiamo analizzare come questo non convenzionale approccio all'impresa, può generare svantaggi o essere premiata dal mercato.

Innanzitutto è chiaro che la componente etica vada a condizionare pesantemente ogni scelta dell'organizzazione: questo comportamento pienamente "responsabile" può essere visto come un limite alla concorrenza sul mercato, dove infatti diretti *competitors* non altrettanto "responsabili", possono attuare politiche di riduzione del prezzo o aumento del profitto, seguendo comportamenti etici solo quando convenienti.

Questo è il rischio maggiore per tale modello di imprese, che assimila a tal punto il proprio insieme di valori di riferimento, da farne un vero e proprio aspetto fondante la mission. Essere responsabili, non perché conviene, ma perché è giusto, non sempre paga sul mercato.

Di contro, questo forte impegno sui valori, porta a innumerevoli vantaggi: si viene a formare "una sorta di capitale umano collettivo la cui produttività supera quella di gruppi formati da soggetti altrettanto capaci ed esperti sul piano individuale, ma privi della stessa intesa reciproca"<sup>50</sup>. La condivisione della mission, porta a un aumento nella motivazione dei lavoratori, che diventa un "formidabile volano di sviluppo che mobilita fantasia, energie, e capacità professionali"<sup>51</sup>, portando alla crescita di

---

<sup>50</sup> Benedetto Gui, *Teoria economica e motivazioni ideali*, [cit.], pag. 53.

<sup>51</sup> Giampietro Parolin e Rita Vita Puangco, *Le imprese "cuore" della globalizzazione*, in *Economia di Comunità – una cultura nuova*, Città Nuova editrice, Roma (2002), n.13, pag. 16.

impegno e professionalità da parte di tutti. Inoltre, il fatto stesso di valorizzare la persona umana, porta a inevitabili vantaggi: c'è maggior realizzazione, diventa più bello lavorare per l'azienda e, in estrema sintesi, si aumenta il tasso di produttività. Afferma Zamagni che “il vero strumento di competitività dell'impresa oggi è la valorizzazione della persona in quanto lavoratore”<sup>52</sup>: è l'uomo il portatore della conoscenza tacita e – solo se valorizzato – riesce a dare il meglio di sé.

Quindi, se da un lato la responsabilità aziendale nei confronti della persona e dell'ambiente, riesce a produrre un vantaggio competitivo e l'affermazione sul mercato, il buon andamento dell'azienda promuove tale responsabilità e attenzione ai temi ambientali e sociali.

Lo stretto rapporto tra i dipendenti, con gli stakeholders e con le altre realtà del progetto vanno a formare quel capitale relazionale oggettiva fonte di vantaggio: la capacità di relazione permette di gestire i conflitti e di valorizzare le varie professionalità, crea atteggiamenti positivi verso l'impresa, favorisce la nascita di nuovi business, forma un forte brand value e fa sì che l'organizzazione sia aperta al confronto e all'innovazione. Tutto questo è dato da un comportamento socialmente responsabile vissuto da ogni componente dell'impresa, è quindi il beneficio di una *best practice* interiorizzata e veicolata non tanto per il ritorno monetario, ma che assume valore in sé. In questo consiste l'evoluzione delle imprese EdC rispetto alla ormai comune concezione della Corporate Social Responsibility.

---

<sup>52</sup> Stefano Zamagni, *Il simbolo dell'Economia di Comunione*, [cit.], pagg. 26-28.

## 4. EVIDENZE EMPIRICHE

### 4.1 I POLI NEL MONDO

Fin nell'idea originaria dell'Economia di Comunione sono previsti i poli industriali: si tratta della manifestazione tipica delle aziende aderenti, in cui il contesto culturale condiviso, porta a rapporti interorganizzativi talmente stretti, da portare le aziende a valorizzare tale capitale relazionale nella forma concreta dei poli. Questi svolgono numerose funzioni, come già osservato nel capitolo precedente, e si trovano nelle vicinanze delle cittadelle del Movimento dei Focolari, che rappresenta il tessuto da cui nasce tutto il progetto.

Attualmente nel Mondo sono presenti 33 cittadelle e sono entrati in funzione per ora tre poli: il primo in Brasile, pochissimo tempo dopo il lancio dell'idea EdC, il secondo in Argentina e – infine – il polo italiano. Sono però in fase di costruzione altri poli industriali, negli Stati Uniti, in Francia e in Belgio.

Analizzando le realtà già esistenti, notiamo che sono tutte nate da società create *ad hoc* per l'acquisto dei terreni, la gestione del processo di *start up*, la fornitura dei servizi alle aziende presenti nel polo, l'organizzazione di fiere e manifestazioni culturali che provvedano alla crescita culturale e alla diffusione del progetto e l'utilizzo della terza parte dei profitti messi a disposizione delle imprese per i bisognosi.

Il polo Spartaco, che è nato nei pressi di San Paolo del Brasile, è gestito dalla società a capitale diffuso ESPRI S.p.A., che conta più di 3000 azionisti. Questa società ha curato l'acquisto dei terreni, la costruzione dei locali e gestisce l'affitto di essi alle aziende EdC aderenti al polo: sono

presenti una decina di aziende, di varie dimensioni e appartenenti a diversi settori del mercato, presenti nel polo Spartaco, che portano avanti con successo la cultura e i valori propri dell'EdC.

La società di gestione del polo, cura anche i rapporti con gli stakeholders istituzionali brasiliani, che si stanno dimostrando molto interessati al progetto, valutandolo positivamente come valida esperienza pilota nella lotta alla povertà e importante per la valorizzazione della persona. Tra le favelas del Brasile, questa esperienza di azionariato diffuso (lo slogan, ripetuto come *refrain* è “siamo poveri ma tanti”) getta una luce di speranza per quella popolazione e sta molto incuriosendo non solo il mondo politico, ma anche quello universitario. Zamagni, a tal proposito, parla del funzionamento del polo brasiliano come uno “scandalo” del mondo economico che dimostra con i fatti che è possibile coniugare l'efficienza e l'efficacia, con la piena realizzazione dell'essere umano. Questa sfida che EdC e il polo Spartaco stanno vincendo, è il segnale forte che il movimento lancia all'intero Brasile.

La società ESPRI S.p.A., come le altre società di gestione dei diversi poli, fornisce anche servizi in outsourcing per aziende non aderenti al progetto: formazione del personale e contabilità amministrativa sono due degli esempi di servizio erogati dalla società di gestione brasiliana.

Per quanto riguarda la realtà dell'Argentina, il polo “Solidaridad” nasce anch'esso agli inizi del progetto EdC. Viene creata la società di gestione UNIDESA S.p.A. che cura le condizioni di insediamento industriale nella zona. Nel giro di qualche anno, dopo la creazione delle infrastrutture e con la organizzazione di una expo che pubblicizzi l'evento, vede la luce anche questa realtà, che conta cinque aziende aderenti per 34 ettari di estensione. Anche nella realtà argentina vengono curati non solo gli aspetti produttivi, quanto quelli culturali e di formazione, con manifestazioni e incontri in tal

proposito. Si cerca, quindi, di favorire il collegamento tra aziende per creare un'autentica comunione e di dare visibilità all'intero progetto: si calcola che i partecipanti alle esposizioni e ai meeting organizzati dal polo Solidaridad, partecipino ogni anno circa 25000 persone, le quali hanno la possibilità concreta di venire in rapporto con il progetto EdC.

## 4.2 IL POLO LIONELLO

Il polo Lionello nasce in piena globalizzazione, momento storico ricco di speranze e di incognite. La globalizzazione della finanza, degli scambi commerciali, dell'informazione e della cultura sta profondamente cambiando il modo di concepire l'economia e la società. Allo stesso tempo, l'omologazione che produce la globalizzazione, sta producendo un processo simmetrico: la *localizzazione*, cioè la tendenza a riscoprire i valori e le culture locali, le radici, i simboli, l'etica e la dimensione comunitaria. E' forte la domanda di modelli di stili di vita e di consumo nuovi, capaci cioè di coniugare la dimensione globale del mondo (che è ormai un punto di non ritorno), con la vita di comunità. Questa però corre il rischio di chiudersi a riccio, in sorta di "isole felici", nel disinteresse di ciò che accade tutto intorno. Una risposta concreta a queste domande del Mondo attuale può venire dalla Economia di Comunione<sup>53</sup>.

Il polo imprenditoriale "Lionello", a Loppiano (FI), nasce in questo contesto storico e offre un paradigma per coniugare l'esigenza di comunità con l'apertura a tutti. L'idea è nata nell'aprile del 2001, durante un congresso sull'Economia di Comunione svoltosi a Castelgandolfo (Roma),

---

<sup>53</sup> Cfr. Luigino Bruni, in *Il polo industriale: città sul monte e sale della terra*, Economia di Comunione – una cultura nuova, Città Nuova editrice, Roma (2001), n. 15.

a cui ha partecipato un folto numero di imprenditori ed operatori nei più vari settori dell'economia. Erano in 700, e hanno dato vita a quella società di gestione, la E.diC. S.p.A. che vede più di 5600 azionisti. Questa società si è incaricata di preparare le strutture per l'insediamento industriale e nell'ottobre 2006 si è giunti all'inaugurazione dei locali, alla presenza del Presidente del Consiglio dei Ministri italiano, del Presidente della Regione Toscana, dell'Arcivescovo di Firenze e di numerose altre autorità civili, militari e membri del mondo accademico. La notizia è stata data dai maggiori organi di stampa e televisivi, con la trasmissione della cerimonia e con cronache giornalistiche: sono stati più di cento gli accrediti per la stampa sia locale che nazionale.

Ciò a dimostrare l'effettiva importanza di tale progetto, che quantitativamente rappresenta una nicchia di mercato, ma che ha da sempre sollecitato la simpatia e la curiosità di larga parte del mondo economico e politico, per l'effettiva implementazione di una teoria economica che prevede al centro la persona e sia socialmente responsabile.

Attualmente nel polo operano 20 aziende appartenenti a diversi ambiti: tessile, artigianale, impiantistico e alimentare, oltre a studi professionali di consulenza, servizi assicurativi, informatici e di formazione aziendale. Come da statuto, la società di gestione organizza eventi e fiere: la prima expo, svolta nell'ottobre 2007, dal titolo "polarizziamoci: expo 2007" fa da vetrina alle realtà industriali dell'EdC (non solo di quelle presenti nel polo, ma anche di altre realtà italiane) e ne mostra le *best practice* in campo sociale e ambientale. Il polo è dedicato al magistrato Lionello Bonfanti, che fu tra i primi artefici della cittadella di Loppiano, attigua al polo. La struttura si sviluppa su 9600 mq. coperti, destinati ad usi produttivi e artigianali, a spazi commerciali ed uffici. A regime (non è

ancora ultimata la realizzazione di parte del fabbricato), il complesso potrà ospitare 30 aziende e sarà il punto di incontro e di scambio per le oltre 200 realtà aziendali EdC italiane.

Per quanto riguarda l'aspetto della gestione economica, il bilancio della E.diC. S.p.A. vede, un andamento negativo che è però giustificato dallo sforzo economico per la costruzione materiale del complesso. Con la conclusione dei lavori e l'entrata a regime del funzionamento del polo, lo statuto della società di gestione prevede (articolo 36) l'effettivo impiego della logica dei tre terzi, teorizzata dal progetto: è previsto che il 5% degli utili netti, risultanti dal bilancio, vengano depositati in un apposito fondo di riserva ordinaria, fino al raggiungimento di un quinto del capitale sociale, mentre il 30% è indicato come quota parte destinata (secondo le disposizioni dell'assemblea dei soci) all'aiuto verso gli indigenti. Questo vincolo così stringente ed esplicito è una novità assoluta per una S.p.A. italiana.

L'aspetto della cultura e della formazione è garantito, non solo dallo statuto di E.diC. S.p.A., ma dai corsi di formazione per manager già organizzati nel polo Lionello, dalla prossima apertura della scuola superiore di cultura "Sophia", che prenderà sede a Loppiano e dalle numerose altre iniziative che si stanno programmando per fare da vetrina alle aziende aderenti.

#### 4.2.1 LA GM&P

La GM&P Consulting Network è una società di consulenza che aderisce alla Economia di Comunione e ha sede nel Polo Lionello. Assieme alla UNILAB Consulting, si vede impegnata a fornire quei corsi di formazione

orientati al management, sopra citati. Questi corsi intendono fornire nozioni e strumenti operativi utili ad arricchire le conoscenze personali per poter ricoprire in modo professionale il proprio ruolo in azienda, coniugando efficienza e relazionalità. I temi principali riguardano qualità, etica e CSR, risorse umane, sicurezza e ambiente, organizzazione e management. Il tutto con la collaborazione di E.diC. S.p.A., per gli aspetti logistici e organizzativi.

GM&P, però, opera anche al di fuori del contesto del polo Lionello: fa consulenza per riorganizzazioni aziendali, definizione di mission, vision e strategie, marketing e vendite, controllo di gestione, pianificazione e programmazione economico finanziaria, risorse umane, sono alcuni degli aspetti che riguardano questa società di consulenza, orientata a una clientela di piccole-medie imprese. Ai propri clienti, viene assicurata una particolare esperienza nelle diverse aree aziendali in particolare per interventi per accrescere la competitività, per fornire assistenza nel raggiungimento degli obiettivi economici e organizzativi e per la valorizzazione di una cultura di impresa incentrata su relazionalità ed efficienza. Si nota chiaramente l'appartenenza all'EdC nella coesistenza di relazioni ed efficienza organizzativa. Ma l'adesione al progetto si può notare anche nel metodo utilizzato da GM&P: si basa infatti sulla co-progettazione in strettissimo rapporto con il cliente. In pratica ciò si traduce nel mettersi nei panni del cliente per cercare di comprendere le sue esigenze, personalizzare la consulenza in base alle caratteristiche dell'azienda, puntare sul lavoro di squadra dei consulenti tra loro e con il cliente ed essere consapevoli che l'effettiva validità della soluzione dipende dall'instaurarsi di un rapporto di fiducia cliente-consulente.

In ognuno dei punti appena illustrati è presente il fondamentale substrato culturale del progetto: l'importanza della persona, il valore della relazione e la fiducia reciproca, che sono stati specificati nei capitoli precedenti.

Dalle parole di Giovanni Mazzanti<sup>54</sup>, si può notare come questo sia vero: nel team di consulenti si è creato un clima di profonda stima e fiducia, il capitale relazionale è così rilevante da essere un vero e proprio valore aggiunto per l'intera società di consulenza. Il cliente, inoltre, è realmente visto nell'ottica di fiducia, non tanto con il fine di ricevere la quota di denaro pattuita, magari con una strategia buona ma difficilmente implementabile per la particolare realtà, ma piuttosto i consulenti della GM&P, sono disposti a lasciarsi coinvolgere maggiormente nelle vicende della azienda (spesso a carattere familiare), con un più alto dispendio di tempo, ma con la certezza di una soluzione che ben più si adatta alle varie situazioni.

L'aspetto che più incuriosisce è che la clientela non è necessariamente informata dell'appartenenza di questa società di consulenza al progetto EdC: i valori di fondo sono vissuti in prima persona e – in questo caso – testimoniati non solo e non sempre a parole, ma con la pratica aziendale.

L'importanza del polo Lionello e delle imprese che ne fanno parte è proprio questa: questo polo – espressione tipica dell'EdC – è il primo che nasce nel contesto dei Paesi più industrializzati e si fa portatore di quella nuova cultura che si traduce in pratiche gestionali veramente competitive, perché vanno a garantire quel valore aggiunto che è la relazionalità e la responsabilità sociale, vissute in prima persona e non solo utilizzate per fini prettamente economici.

---

<sup>54</sup> da un'intervista fatta personalmente nell'ottobre 2007.

## CONCLUSIONI

Dall'analisi del contesto attuale, si è potuta sottolineare la necessità che le imprese agiscano in maniera socialmente responsabile e che questo può garantire vantaggi competitivi e sviluppo nel lungo periodo.

L'Economia di Comunione è risultata a pieno titolo impegnata nell'ambito sociale, ambientale e culturale. Essa può rappresentare un'evoluzione della tradizionale Corporate Social Responsibility, dal momento che i propri aderenti non considerano l'agire responsabile buono in quanto vantaggioso, ma in quanto giusto in sé. Il valore aggiunto dell'EdC consiste proprio nel porre al centro la persona, con – a livello aziendale – specifiche ripercussioni sulla mission e sulla *corporate governance*. Analizzando i vari aspetti di gestione delle imprese coinvolte nell'EdC, si è notato il più pieno rapporto con gli *stakeholders*, il crearsi di un capitale relazionale molto forte e il manifestarsi di una peculiare sinergia interorganizzativa. A tale proposito si è parlato dei Poli industriali, un modo tipico di organizzarsi per le imprese aderenti al progetto. Si sono analizzati i punti di forza e di debolezza dell'Economia di Comunione.

Nell'osservazione delle evidenze empiriche, si è potuto notare in che modo la teoria sinora descritta, sia effettivamente implementata nella pratica. Dopo una breve descrizione di diverse realtà nel Mondo, ci si è soffermati su quella italiana. Il polo Lionello e la GM&P consulting network sono stati gli esempi che hanno permesso di capire come gli aspetti culturali e sociali dell'EdC si possano sposare con l'economia di mercato e possano produrre notevoli benefici, non solo a livello socio-ambientale, ma anche a livello aziendale.

## **ALLEGATO A**

### ***LINEE PER CONDURRE UN'IMPRESA DI ECONOMIA DI COMUNIONE***

L'economia di comunione intende favorire la concezione dell'agire economico quale impegno ideativo e operativo non solo utilitaristico, ma teso alla promozione integrale e solidale dell'uomo e della società. Perciò, pur mirando, nel quadro dell'economia di mercato, al giusto soddisfacimento di esigenze materiali proprie ed altrui, l'agire economico si inserisce in un quadro antropologico completo, indirizzando le proprie capacità al costante rispettare e valorizzare la dignità della persona, sia degli operatori interni delle aziende e reti di produzione e distribuzione dei beni, sia dei loro destinatari.

L'economia di comunione opera per stimolare il passaggio dell'economia e della società intera dalla cultura dell'avere alla cultura del dare.

#### **1. IMPRENDITORI, LAVORATORI ED IMPRESA**

Gli imprenditori che aderiscono alla economia di comunione formulano strategie, obiettivi e piani aziendali, tenendo conto dei criteri tipici di una corretta gestione e coinvolgendo in questa attività i membri dell'impresa. Essi prendono decisioni di investimento con prudenza ma con particolare attenzione alla creazione di nuove attività e posti di lavoro produttivi. La persona umana, e non il capitale, sta al centro dell'impresa. I responsabili dell'azienda cercano di utilizzare al meglio i talenti di ciascun lavoratore favorendone la creatività, la assunzione di responsabilità e la

partecipazione nel definire e realizzare gli obiettivi aziendali: adottano particolari misure di aiuto per quelli che attraversano momenti di bisogno. L'impresa è gestita in modo da promuovere l'aumento dei profitti, destinati in pari grado: per la crescita dell'impresa; per persone in difficoltà economica, iniziando da chi condivide la scelta della “cultura del dare”; per la diffusione di tale cultura.

## **2. IL RAPPORTO CON I CLIENTI, I FORNITORI, LA SOCIETÀ CIVILE E I SOGGETTI ESTERNI**

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

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

Si rapportano in modo leale con i concorrenti presentando l'effettivo valore dei loro prodotti o servizi ed astenendosi dal mettere in luce negativa i prodotti o servizi altrui.

Tutto questo permette di arricchire l'impresa di un capitale immateriale costituito da rapporti di stima e di fiducia con responsabili di aziende fornitrici o clienti, o della pubblica amministrazione, produttivo di uno sviluppo economico meno soggetto alla variabilità della situazione del mercato.

## **3. ETICA**

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

L'impresa rispetta le leggi e mantiene un comportamento eticamente corretto nei confronti, delle autorità fiscali, degli organi di controllo, dei sindacati, e degli organi istituzionali.

Ugualmente agisce nei confronti dei propri dipendenti, dai quali si attende pari comportamento.

Nella definizione della qualità dei propri prodotti e servizi, l'impresa si sente tenuta non solo al rispetto dei propri obblighi di contratto, ma anche a valutare i riflessi oggettivi della qualità degli stessi sul benessere delle persone a cui sono dedicati.

#### **4. QUALITÀ DELLA VITA E DELLA PRODUZIONE**

Uno dei primi obiettivi degli imprenditori di economia di comunione è quello di trasformare l'azienda in una vera comunità. Essi si ritrovano regolarmente con i responsabili della gestione per verificare la qualità dei rapporti interpersonali e con essi si adoperano a risolvere le situazioni difficili, consapevoli che lo sforzo di risoluzione di queste difficoltà può generare effetti positivi sui membri dell'impresa, stimolando innovazione e crescita di maturità e produttività.

La salute e il benessere di ogni membro dell'impresa sono oggetto di attenzione, con speciale riguardo a chi ha particolari necessità. Le condizioni di lavoro sono adeguate al tipo di attività: vengono assicurati il rispetto delle norme di sicurezza, la necessaria ventilazione, livelli tollerabili di rumore, illuminazione adeguata, e così via.

Si cerca di evitare un eccessivo orario di lavoro, in modo che nessuno sia sovraccaricato, e sono previste adeguate vacanze.

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

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

## **5. ARMONIA NELL'AMBIENTE DI LAVORO**

L'impresa adotta sistemi di gestione e strutture organizzative tali da promuovere sia il lavoro di gruppo che la crescita individuale.

I membri fanno sì che i locali aziendali siano più puliti, ordinati e gradevoli possibile, in modo tale che entro tale armonia ambientale datori di lavoro, lavoratori, fornitori e clienti si sentano a loro agio e possano far proprio e diffondere questo stile.

## **6. FORMAZIONE ED ISTRUZIONE**

L'impresa favorisce tra i suoi membri l'instaurarsi di un'atmosfera di sostegno reciproco, di rispetto e fiducia, in cui sia naturale mettere liberamente a disposizione i propri talenti, idee e competenze a vantaggio della crescita professionale dei colleghi e per il progresso dell'azienda.

L'imprenditore adotterà criteri di selezione del personale e di programmazione dello sviluppo professionale per i lavoratori tali da agevolare l'instaurarsi di tale atmosfera.

Per consentire a ciascuno di raggiungere obiettivi sia di interesse dell'azienda che personali, l'impresa fornirà opportunità di aggiornamento e di apprendimento continuo.

## **7. COMUNICAZIONE**

L'impresa che aderisce ad economia di comunione crea un clima di comunicazione aperta e sincera che favorisce lo scambio di idee tra dirigenti e lavoratori.

Essa è anche aperta a quanti, apprezzandone la valenza sociale, si offrono di contribuire al suo sviluppo ed a quanti, interessati alla cultura del dare, sono desiderosi di approfondire i vari aspetti della sua esperienza concreta. Le imprese che aderiscono ad economia di comunione, nell'intento anche di sviluppare rapporti economici reciprocamente utili e produttivi, utilizzano i più moderni mezzi di comunicazione per collegarsi tra loro sia a livello locale che internazionale, rallegrandosi dei successi e facendo tesoro delle difficoltà o degli insuccessi delle altre, in uno spirito di reciproco sostegno e solidarietà.

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

## BIBLIOGRAFIA

- AA.VV., *Economia di Comunione – una cultura nuova*, Città Nuova editrice, Roma (serie dei notiziari dal 1998 al 2007)
- AIROLDI G. – FORESTIERI G., *Corporate governance. Analisi e prospettive del caso italiano*, ETAS, Milano (1998)
- BAGGIO A., *Etica ed economia*, Città Nuova editrice, Roma (2005)
- BRUNI L. – CRIVELLI L., *Per una Economia di Comunione. Un approccio multidisciplinare*, Città Nuova editrice, Roma (2004)
- BRUNI L. – MORAMARCO V., *L'Economia di Comunione: verso un agire economico a «misura di persona»*, Vita e Pensiero, Milano (2000)
- BRUNI L. – PELLIGRA V., *Economia come impegno civile*, Città Nuova editrice, Roma (2002)
- BRUNI L. – ZAMAGNI S., *Economia civile*, Il Mulino, Bologna (2004)
- BRUNI L. (a cura di), *Economia di Comunione, Per una cultura economica a più dimensioni*, Città Nuova editrice, Roma (1999)
- BRUNI L., *Esperimenti intellettuali di possibili scenari di comunione*, Bureau Internazionale di Economia e Lavoro Globalizzazione e Mondo Unito, Grottaferrata 4-6 novembre 2000
- BRUNI L., *Il prezzo della gratuità*, Città Nuova editrice, Roma (2006)

- BRUNI L., *L'economia la felicità e gli altri*, Città Nuova editrice, Roma (2004)
- BRUNI L., *Reciprocità. Dinamiche di cooperazione, economia e società civile*, Bruno Mondadori, Torino (2006)
- DAFT R., *Organizzazione aziendale*, seconda edizione, Apogeo, Milano (2004)
- FERRUCCI A., *Per una globalizzazione solidale verso un mondo unito*, Città Nuova editrice, Roma (2001)
- GOLIN E. – PAROLIN G., *Per un'impresa a più dimensioni*, Città Nuova editrice, Roma (2003)
- LORENZONI G. (a cura di), *Accordi, reti e vantaggio competitivo. Le innovazioni nell'economia d'impresa e negli assetti organizzativi*, ETAS, Milano (1992)
- LUBICH C., *Economia di comunione. Storia e profezia*, Città Nuova editrice, Roma (2001)
- MOLTENI M. (a cura di), *I sistemi di corporate governance nelle grandi imprese italiane*, EGEA, Milano (1997)
- PELLIGRA V. – FERRUCCI A., *Economia di comunione. Una cultura nuova*, AIEC Editore, Genova (2007)
- PETROLATI P., *Il bilancio sociale di impresa verso i lavoratori. La risorsa umana e l'informativa aziendale*, CLUEB, Bologna (1999)
- QUARTANA P., *L'Economia di Comunione nel pensiero di Chiara Lubich* in Nuova Umanità, Città Nuova editrice, Roma, (1992),

SACCONI L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria editrice, Roma (2005)

SACCONI L. *A Social Contract Account for CRS as an Extended Model of Corporate Governance (I): Rational Bargaining and Justification* (Journal of Business Ethics, 2006)

SACCONI L. *A Social Contract Account for CSR as an Extended Model of Corporate Governance (II): Compliance, Reputation and Reciprocity* (Journal of Business Ethics, 2007)

TARCHI P. (a cura di), *Etica del profitto*, Città Nuova editrice, Roma (2005)

ZAMAGNI S. – SACCO P. (a cura di), *Complessità relazionale e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna (2002)

ZAMAGNI S., *Economia ed etica. Saggi sul fondamento etico del discorso economico*, AVE, Roma (1994)

ZAMAGNI S., *L'economia del bene comune*, Città Nuova editrice, Roma (2007)

## **DOCUMENTI UFFICIALI**

BUREAU INTERNAZIONALE DELL'ECONOMIA E DEL LAVORO  
del MOVIMENTO UMANITÀ NUOVA, *Linee per condurre  
un'impresa di economia di comunione* (1997)

COMMISSIONE EUROPEA *Libro Verde – Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO) *Dichiarazione tripartita dei Principi sulle Imprese multinazionali e la Politica Sociale (2000)*

NAZIONI UNITE (ONU) *Principles for Responsible Investments (2006)*

ORGANIZZAZIONE PER LA COOPERAZIONE E LO SVILUPPO ECONOMICO (OCSE) documento *OECD Principles of Corporate Governance*

PARLAMENTO EUROPEO risoluzione A5-0133 del 2003

PARLAMENTO EUROPEO risoluzione A5-0159 del 2002

## **SITI INTERNET**

[www.bilanciosociale.it/](http://www.bilanciosociale.it/)

[www.edc-online.org/](http://www.edc-online.org/)

[www.edicspa.com/](http://www.edicspa.com/)

[www.edc-consulting.org/](http://www.edc-consulting.org/)

[www.gmep.it](http://www.gmep.it)