

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO



*FACOLTA' DI SCIENZE POLITICHE*

---

*Sviluppo locale e reciprocità:  
Il caso del Polo Industriale Lionello Bonfanti*

**Tesi di laurea di:**  
Roccasalva Ausilia

**Relatore:**  
*Chiar.mo prof. Alberto Tulumello*

---

*Anno accademico 2006-2007*

## INDICE.

<b>Introduzione.....</b>	<b>pag. 4</b>
--------------------------	---------------

### **Capitolo 1**

<b>Per una costruzione sociale dell'economia.....</b>	<b>pag. 8</b>
---	---------------

#### **1. Un nuovo equilibrio tra sviluppo e coesione**

<b>sociale:lo sviluppo locale.....</b>	<b>pag. 8</b>
--	---------------

1.1 Il percorso verso lo sviluppo locale.....	pag. 10
---	---------

1.2 Le condizioni per una costruzione sociale dello sviluppo.....	pag. 15
--	---------

#### **2. Una forma di sviluppo locale:**

<b>i distretti industriali.....</b>	<b>pag. 19</b>
-------------------------------------	----------------

2.1 Il distretto industriale da Marshall a Becattini.....	pag. 20
---	---------

2.2 I distretti industriali e lo sviluppo economico.....	pag. 23
--	---------

#### **3.L'Economia Civile: paradigma che lega**

<b>l'economia alla società.....</b>	<b>pag. 25</b>
-------------------------------------	----------------

3.1 Retroterra culturale dell'economia civile.....	pag. 26
--	---------

3.2 L'evoluzione del pensiero dell'economia civile.....	pag. 30
---	---------

3.3 Le caratteristiche delle imprese civili.....	pag. 35
--	---------

### **Capitolo 2**

#### **Economia di Comunione:**

##### **analisi del progetto.**

##### **Premessa.**

<b>1. La nascita dell'Economia di Comunione.....</b>	<b>pag. 37</b>
--	----------------

<b>2. Caratteristiche e finalità del progetto.....</b>	<b>pag. 41</b>
--	----------------

#### **3. Le peculiarità dell'Economia**

<b>di Comunione.....</b>	<b>pag. 45</b>
--------------------------	----------------

<b>4. La destinazione degli utili.....</b>	<b>pag. 48</b>
--	----------------

4.1 Una parte per incrementare l'azienda.....	pag. 50
---	---------

4.2 Una parte per formare "uomini nuovi".....	pag. 50
---	---------

4.3 Una parte per aiutare i poveri.....	pag. 54
---	---------

<b>5. L'Economia di Comunione: le imprese.....</b>	<b>pag. 57</b>
--	----------------

5.1 Caratteristiche generali.....	pag. 57
-----------------------------------	---------

5.2 L'imprenditore e l'impresa.....	pag. 58
-------------------------------------	---------

5.3 Impresa, clienti, fornitori e concorrenti.....	pag. 64
--	---------

5.4 La sfida della legalità.....	pag. 67
----------------------------------	---------

5.5 Impresa, ambiente e società.....	pag. 69
--------------------------------------	---------

<b>6. L'Economia di Comunione oggi.....</b>	<b>pag. 72</b>
<b>7. L'EdC: forma evolutiva della Corporate Social Responsibility (CSR).....</b>	<b>pag. 74</b>
<b>8. Economia di Comunione, un nuovo modo di essere azienda tra etica e globalizzazione.....</b>	<b>pag. 79</b>
8.1 Speculazione e intraprendenza: il bivio per le aziende di oggi.....	pag. 80
8.2 Imprese che diventano sociali nella normalità della vita economica.....	pag. 82

## **Capitolo 3**

### **Il caso del Polo Industriale**

#### **Lionello Bonfanti**

<b>1. L'esperienza del polo industriale.....</b>	<b>pag. 87</b>
<b>Premessa.....</b>	<b>pag. 87</b>
1.1 Caratteri generali dei poli.....	pag. 87
1.2 Confronto fra distretto e polo industriale.....	pag. 94
1.3 I poli industriali ad oggi realizzati.....	pag. 96
<b>2. Il Polo Lionello Bonfanti</b>	
<b>Premessa.....</b>	<b>pag. 98</b>
2.1 La storia del polo.....	pag. 99
2.2 Il progetto architettonico.....	pag. 104
2.3 Il progetto edilizio del polo Lionello.....	pag. 105
2.4 Le aziende presenti al polo.....	pag. 106
2.5 I corsi di formazione.....	pag. 123
<b>3. Associazione Lionello Bonfanti per un'economia di comunione.....</b>	<b>pag. 124</b>
<b>4. I punti di forza e di debolezza.....</b>	<b>pag. 126</b>
<b>5. I risultati e le prospettive future.....</b>	<b>pag. 128</b>

<b>Conclusioni.....</b>	<b>pag. 131</b>
-------------------------	-----------------

<b>Bibliografia.....</b>	<b>pag. 134</b>
--------------------------	-----------------

## **Introduzione.**

Nell'attuale situazione ambientale, caratterizzata da una sempre maggiore complessità e incertezza a livello globale, tutte le organizzazioni e tutti i soggetti costituenti la società sono chiamati a porre un'attenzione particolare al ruolo che devono assumere e alle proprie responsabilità. Raggiungere quest'obiettivo si prospetta essere un compito alquanto arduo, proprio perché, mentre da una parte si approfondiscono sempre di più le conoscenze dell'uomo e si arricchiscono i modelli teorici che tentano di spiegare gli aspetti delle attuali incertezze, e nuove tecnologie entrano a far parte della nostra vita quotidiana, dall'altra è sempre più difficile cogliere i nuovi ruoli e confini che si stanno componendo e che sembrano appartenere a una zona d'ombra di critica definizione.

In questa prospettiva, non è opportuno limitarsi a considerare l'impresa come un soggetto che produce ricchezza all'interno della società, con l'unico obiettivo di produrre beni e servizi con una qualità sempre maggiore e a costi sempre più bassi. E' necessario un maggiore coinvolgimento e una maggiore integrazione nella società da parte delle stesse imprese, che le porti ad assumere un comportamento coerente e rispettoso, non solo delle regole economiche nell'ambito in cui si colloca, ma corretto anche nel rapporto con la situazione sociale e ambientale esterna.

Le grandi sfide della globalizzazione alle quali le imprese devono fare fronte, possono essere affrontate ponendo in atto anche un cambiamento di ottica, dando spazio a quella che viene definita "economia dal basso" dove allo Stato e al mercato si affiancano anche i consumatori, i quali si stanno rendendo conto del loro potere nel determinare la variabilità dei profitti di molte grandi organizzazioni, quando queste non rispettano norme di comportamento etico e sociale in conformità con l'obiettivo di raggiungere uno sviluppo sostenibile ambientale ed economico.

Punto di partenza del presente lavoro è proprio quella di prendere in considerazione i cambiamenti economici di oggi, proponendo un nuovo tipo di sviluppo che si lega inscindibilmente alla società, “lo sviluppo locale”.

Caratteristica fondamentale di tale sviluppo è la cooperazione tra tutti gli attori sociali per mobilitare risorse e competenze locali verso lo sviluppo di una determinata area.

L'elemento che viene fuori da tale analisi è l'importanza crescente nelle relazioni economiche della *reciprocità*, intesa come insieme di tutte le relazioni umane anche non economiche. Secondo Bagnasco i sistemi economici post-fordisti hanno rivalutato l'importanza di tale elemento in economia, mentre prima prevaleva una visione economica lontana dalla società, e in questo lo sviluppo locale ha avuto un ruolo di primo piano. La “*costruzione sociale del mercato*” riporta al centro della riflessione i rapporti tra gli operatori economici, la società civile e il mondo politico.

Sulla scia di quest'impostazione prendono sempre più sostegno nella realtà economica attuale gli studi riguardanti l'Economia Civile e il Capitale sociale.

I tratti salienti dell'economia civile possono essere rintracciati nella modalità di interazione che unisce i suoi elementi e che ne indirizza le azioni, ossia la reciprocità. Tradizionalmente si era concepito il mercato come il luogo dell'auto-interesse personale, mentre lo Stato come lo spazio del contratto sociale. Recentemente, invece, cresce la consapevolezza nelle imprese e negli studiosi di economia che reti, reciprocità e fiducia sono condizioni essenziali per il funzionamento di entrambi questi agenti economici.

L'economia civile crea beni e servizi di utilità sociale, per ridistribuirli a soggetti che non potrebbero acquistarli altrimenti, ma dà origine anche ad uno spazio per comportamenti non-strumentali e costituisce la culla dove si genera il capitale sociale.

A questo proposito il lavoro fa riferimento agli studi condotti da Coleman il quale definisce il capitale sociale attraverso la sua funzione e, più precisamente: <<Il valore del concetto di capitale sociale consiste principalmente nel fatto che identifica certi aspetti della struttura sociale attraverso la loro funzione (...). La funzione identificata dal concetto di “capitale sociale” è il valore di quegli aspetti della struttura sociale che gli attori possono usare come risorsa per realizzare i loro interessi>>.

La parte centrale della tesi tratta di una realtà economica, in particolare, che ha impostato la sua gestione sui presupposti elencati precedentemente, mostrando come sia possibile perseguire un modello di sviluppo alternativo a quello tradizionale, l’Economia di Comunione nella libertà.

L’EdC ha cercato di dare risposta a un bisogno di giustizia sociale, contribuendo alla riduzione dei fallimenti di mercato. Una particolare attenzione all’interno di questa esperienza è data non solo alla qualità dei beni che sono prodotti, ma anche alla qualità del processo produttivo che ha generato il prodotto, evidenziando come il consumatore, non sia interessato al solo valore economico che si riscontra dalla qualità intrinseca del bene, come postula la teoria tradizionale.

Il progetto è nato su proposta di Chiara Lubich, fondatrice del Movimento dei Focolari.

Da sempre, il ruolo della redistribuzione è stato di competenza dello Stato il quale, però, non è riuscito a fare fronte a tal esigenza. L’EdC si caratterizza, invece, per svolgere oltre alla funzione di produzione, anche quella di redistribuzione della ricchezza, contribuendo a una maggiore perequazione, agendo attraverso la logica dei tre terzi, dove in altre parole una parte del reddito prodotto dall’impresa viene ridistribuito alle classi meno abbienti, una parte utilizzato come autofinanziamento per l’azienda e

l'altra come risorsa per la diffusione della "cultura del dare", come viene definita dai membri del movimento.

Questo tipo di imprese sono di difficile sistemazione nell'ambito della teoria economica, perché sebbene da un lato perseguano finalità sociali, e questo le collocherebbe spontaneamente fra le imprese non-profit, dall'altro esse si definiscono for-profit, per la loro vocazione a produrre profitti.

L'ultimo capitolo del lavoro prende in analisi una realizzazione concreta di quelli che sono i principi dell'EdC. È nato, infatti, il primo Polo Imprenditoriale Italiano, espressione tipica dell'Economia di Comunione: il "Polo Imprenditoriale Lionello".

I Poli Imprenditoriali sono espressione tipica dell'EdC, perché ne rendono visibile la realtà. In questi poli convergono, non solo le aziende di EdC che vi si insediano, ma anche quelle che ad essa si orientano condividendone finalità e strategie. Ad oggi, sono stati costituiti due Poli (il Polo Spartaco ed il Polo Solidaridad) ed altri sono in fase di avviamento (USA, Sud America, Francia, Portogallo, Belgio, ecc....).

Lo scopo del polo è essere testimonianza concreta e visibile del progetto Economia di Comunione in Italia. Oltre alle aziende che vi si insediano, il polo collega quelle aziende che ad esso si rifanno o vi si orientano. Il polo imprenditoriale non si è limitato alla costruzione di immobili a destinazione industriale, artigianale e commerciale, ma ha integrato tale sua attività con il compito specifico di rendere servizi alle aziende.

Inoltre il polo, essendo integrato in una precisa realtà territoriale, permette uno sviluppo dove la reciprocità, tra le aziende e tra le aziende e il territorio, è elemento fondamentale.

# **CAPITOLO 1**

## **TRA SVILUPPO LOCALE E ECONOMIA CIVILE: PER UNA COSTRUZIONE SOCIALE DELL'ECONOMIA.**

### **1. Un nuovo equilibrio tra sviluppo e coesione sociale: lo Sviluppo Locale.**

In meno di un decennio il volto dell'economia è cambiato, si è sradicata dai singoli luoghi, diventando sempre più mobile nello spazio: si ricercano occasioni d'investimento di capitali, di produzione di beni e servizi, o di vendita di prodotti, in luoghi molto lontani.

Questa tendenza, certamente, è stata sostenuta dal miglioramento della comunicazione e dalla diffusione delle reti telematiche, ma la crescente apertura delle economie nazionali e l'indebolimento del ruolo dei singoli Stati suscitano preoccupazione, specie nei paesi più sviluppati d'Europa.

Infatti il processo di globalizzazione non è lineare, non c'è stato un riequilibrio tra riduzione del protezionismo e allargamento dei mercati, tale da permettere che i paesi avanzati si muovano verso produzioni e servizi più innovativi e che i paesi meno sviluppati crescano in settori più tradizionali a elevato impegno di lavoro.

I rischi per le attività produttive e per la coesione sociale sono particolarmente avvertiti in Italia. La nostra economia è, più di altre, stretta nella morsa tra concorrenza dei paesi in via di sviluppo nei settori tradizionali e di quelli avanzati nelle produzioni più innovative.

Curiosamente, però, a questa immagine di un'economia sradicata dai luoghi negli ultimi anni se ne è affiancata un'altra che si muove in direzione opposta: lo sviluppo locale. L'attenzione va a quei territori, città, regioni che mostrano un particolare dinamismo.

La caratteristica principale di questo tipo di sviluppo stà nel particolare legame con il territorio, e con il suo contesto sociale e istituzionale.

La novità rispetto al passato è il protagonismo dei soggetti istituzionali locali, che sviluppano esperienze di cooperazione innovativa attraverso accordi più o meno formalizzati tra loro, una determinante, questa, che accomuna casi apparentemente diversi tra loro.

Lo sviluppo locale non si identifica quindi con specifiche specializzazioni produttive o con particolari modelli istituzionali di regolazione dell'economia, non si può associare esclusivamente ai distretti industriali di piccola impresa<sup>1</sup>.

Esso riguarda sistemi produttivi locali che possono assumere caratteri diversi<sup>2</sup>, può variare la dimensione: dalle piccole imprese, anche con un grado di integrazione minore rispetto ai distretti, alle grandi o medie imprese-rete; oppure può variare la specializzazione produttiva, dai settori tradizionali a quelli ad alta tecnologia.

L'elemento che caratterizza lo sviluppo locale è costituito dalla capacità dei soggetti istituzionali locali di cooperare per avviare e condurre percorsi di sviluppo condivisi che mobilitano risorse e competenze locali.

Ciò non significa però una chiusura nei confronti del processo di globalizzazione in atto in economia, al contrario il protagonismo dei soggetti locali favorisce lo sviluppo di un territorio quando riesce ad attrarre in modo intelligente risorse esterne e riesce a cogliere le opportunità che l'allargamento dei mercati offre per nuove strategie di produzione di beni o

---

<sup>1</sup> "Entità socio territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territorialmente circoscritta, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali." G. BECATTINI, *Il distretto industriale*, Rosenberg & Sellier, Torino, pag. 112.

<sup>2</sup> Per un approfondimento di questa prospettiva, si veda Crouch et al. 2001.

servizi che valorizzino le competenze e i beni comuni nel territorio. Quindi è fondamentale saper usare le risorse esterne per valorizzare quelle interne<sup>3</sup>.

Lo sviluppo locale si fonda sulle capacità di cooperazione e di strategia dei soggetti locali per gestire i vincoli posti dalla globalizzazione, e per coglierne le opportunità.

I due fenomeni, quindi, non sono in contrasto, ma si influenzano a vicenda; infatti la globalizzazione contribuisce a creare un terreno per nuove forme di radicamento nei luoghi per nuove esperienze di costruzione sociale dell'innovazione.

### **1.1 Il percorso verso lo sviluppo locale.**

I primi segnali di un cambiamento nei rapporti tra economia e territorio verso lo sviluppo locale si sono avuti già negli anni '70, prima che la globalizzazione rendesse visibili i suoi effetti.

Il secolo trascorso è stato segnato dalla reazione alla crisi del capitalismo liberale, caratterizzato da grandi economie di scala.

Infatti di fronte ai problemi economici e sociali generati da economie guidate quasi esclusivamente dai mercati, le forme di regolazione sono cambiate, a partire dagli anni '30 si è avviato un processo di burocratizzazione e di ri-politicizzazione dell'economia attraverso l'intervento dello stato.

Fordismo e keynesismo hanno conquistato la scena.

Una caratteristica essenziale del fordismo è che esso tendeva a separare l'economia dalla società, infatti riduce l'importanza di fattori come l'imprenditorialità personale e il contesto istituzionale locale nello sviluppo economico. L'impresa si autonomizza rispetto ai condizionamenti

---

<sup>3</sup> Su questo punto ha insistito a lungo Giacomo Becattini. Si veda in particolare il saggio *Lo sviluppo locale nel mercato globale* (in Becattini 2000c).

ambientali, concentrando al suo interno le diverse fasi produttive e controllando il mercato del lavoro e quello dei beni.

Caratteristica del modello di “stato sociale keynesiano” è il ricorso diffuso a politiche di sostegno della domanda e l’uso della spesa pubblica come strumento di allargamento del consenso con l’estensione del *welfare state*, cresce così l’importanza del livello macro economico nella regolazione delle economie e quindi si è avuta una maggiore centralizzazione politico-amministrativa.

I fattori non economici che influenzano lo sviluppo, così, sono due: a livello micro riguardano la capacità organizzativa dell’azienda; a livello macro sono cruciali le politiche dello stato, sia quelle di regolazione della domanda sia quelle volte ad attirare con incentivi le grandi imprese esterne.

In questo contesto il ruolo del territorio era più che altro adattivo rispetto alle decisioni politiche centrali, necessarie anche per “correggere” le disparità economiche tra un territorio e l’altro.

A partire dagli anni ’70, con la crisi dell’assetto istituzionale fordista-keynesiano, è tornata a crescere l’autonomia del territorio nei percorsi di sviluppo.

Fattore scatenante della crisi è stata la crescita dell’inflazione che ha reso sempre più difficile tenere sotto controllo la spesa pubblica. Ciò, unito alla crescente liberalizzazione dei mercati e ai vincoli derivanti dal processo di integrazione europea, non dava più spazio ad una così larga autonomia degli stati nel condurre politiche macro-economiche.

Crescono in questo modo i compiti e le responsabilità finanziarie dei governi regionali e locali, rafforzatisi originariamente nel quadro delle politiche keynesiane, nell’affrontare i problemi dello sviluppo nei rispettivi territori.

Dal lato delle imprese la ricerca di un più rapido riadattamento ad un mercato fattosi più incerto e variabile, ha reso necessaria una maggiore

flessibilità e una maggiore qualità dei prodotti, soprattutto per le imprese dei paesi sviluppati con più alti costi del lavoro.

Inizialmente sono state le piccole imprese, specie se integrate tra loro in sistemi locali ad elevata specializzazione (i distretti industriali), a beneficiare dell'emergere di domande di beni più variegate. Inoltre le piccole imprese sono state facilitate dalla diffusione delle tecnologie elettroniche, che permettono di ridurre i costi di produzione di beni in serie limitate.

Ben presto, però anche le grandi imprese hanno seguito la strada della ricerca di maggiore flessibilità e qualità, aprendosi alla collaborazione con piccole e medie imprese esterne per ridurre i costi e i tempi per l'introduzione di nuovi prodotti.

Questi processi modificano il quadro precedente e ridanno particolare rilievo al rapporto tra economia e territorio.

Si formano sia reti di imprese (distretti), che agglomerazioni di piccole e medie aziende meno integrate, ma anche grandi e medie imprese che si localizzano in determinati territori, questo dimostra che le economie esterne diventano ora più importanti<sup>4</sup>.

Queste si possono considerare come il frutto dei *beni collettivi locali*<sup>5</sup> che aumentano la competitività delle imprese localizzate in un determinato territorio, sia perché ne abbassano i costi sia perché possono accrescere la loro capacità di innovazione.

Il destino dei territori si lega ora alla capacità di produzione di quei beni collettivi che producono economie esterne, permettendo loro di non dipendere esclusivamente dalle scelte del centro.

L'offerta di beni collettivi di un territorio si può basare su una produzione spontanea, che riguarda i beni materiali e immateriali di cui il

---

<sup>4</sup> Il tema delle economie esterne è al centro dell'interpretazione dei distretti industriali fatta da Alfred Marshall (1919) e ripresa da Giacomo Becattini (1979, 2000) per spiegare gli sviluppi più recenti dei distretti.

<sup>5</sup> Si tratta di beni che le singole aziende non sono in grado di produrre in quantità adeguate, ma da cui dipende la competitività di ciascuna di esse.

territorio è dotato originariamente; e su una produzione intenzionale, in questo caso è importante la capacità di coordinamento e interazione consapevole tra gli attori collettivi.

Infatti se le trasformazioni in atto nei mercati vengono colte da quei territori in cui sono presenti tradizioni di saper fare localmente diffuse, cioè risorse cognitive, queste da sole non bastano a creare sviluppo. Occorre che si portino avanti rapidi riadattamenti nei rapporti tra le imprese e tra queste e gli attori collettivi (governi locali, organizzazioni di rappresentanza degli interessi, associazioni). Sono le cosiddette risorse normative, ovvero la disponibilità di reti fiduciarie e meccanismi informali di controllo reciproco tra gli attori coinvolti nel processo produttivo. Il buon andamento del processo dipende proprio dall'esistenza di legami sociali tra i soggetti coinvolti, perché questo genera fiducia ed è fondamentale ai fini della produzione spontanea di beni collettivi i quali alimentano lo sviluppo locale.

Possiamo dunque rilevare come i modelli produttivi post-fordisti rendano le imprese più dipendenti dal contesto territoriale. **Ciò** rafforza, potenzialmente, il ruolo attivo dei territori nel processo di sviluppo, favorendo la creazione di *capitale sociale*.

Ritengo necessario un approfondimento di questa categoria, così importante per lo sviluppo locale. Recentemente si è diffusa la tendenza a definire le reti di relazioni sociali personali tra soggetti individuali come *capitale sociale*.

Tale concetto tuttavia è situazionale e dinamico, di conseguenza non può essere appiattito in rigide definizioni, ma deve essere interpretato di volta in volta, in relazione agli attori, ai fini che perseguono, al contesto in cui operano.

Esaminando il concetto di capitale sociale possiamo fare riferimento a Coleman, il quale afferma: "gli individui non agiscono in maniera

indipendente gli uni dagli altri, i fini non vengono raggiunti in modo indipendente e gli interessi non sono del tutto egoistici”<sup>6</sup>.

Ogni individuo, infatti, per conseguire i propri interessi, attiva relazioni durevoli con altri attori attraverso vari tipi di scambi e trasferimenti unilaterali di controllo. Prendono corpo così relazioni di autorità, di fiducia, norme di reciprocità, che costituiscono quelle strutture di interazione che possono diventare risorse -cioè capitale sociale- per l’azione.

Il concetto di capitale sociale, dunque, si può considerare come l’insieme delle relazioni sociali di cui un soggetto individuale o collettivo dispone in un determinato momento.

Come altre forme di capitale, il capitale sociale è produttivo: è una risorsa per l’azione che rende possibile all’attore il conseguimento di fini non altrimenti (o con costi molto alti) raggiungibili<sup>7</sup>.

Una caratteristica che, secondo Coleman, distingue il capitale sociale da quello privato è che il primo, rispetto al secondo ha la natura di bene pubblico.

Il capitale sociale, infatti, è inalienabile, non è divisibile e non è facilmente convertibile; esso, inoltre, non porta benefici solo alle persone i cui sforzi sono stati necessari per crearlo, ma a tutti gli individui che fanno parte di una determinata struttura o organizzazione<sup>8</sup>.

Il concetto di “capitale sociale”, così come sviluppato da Coleman, risulta essere, pertanto, poliedrico e polifunzionale, in quanto strettamente legato al tipo di contesto (sociale) in cui si inserisce.

Ad avvalorare quanto sopra esposto si evidenzia come Coleman definisca il capitale sociale attraverso la sua funzione e, più precisamente: <<Il valore del concetto di capitale sociale consiste principalmente nel fatto

---

<sup>6</sup> Coleman, J., *Foundation of social theory*, Cambridge, MA, The Belknap Press of Harvard University Press, pag. 301

<sup>7</sup> *Ibidem*, pag. 302

<sup>8</sup> Piselli Fortunata, *Capitale sociale: un concetto situazionale e dinamico*, (in Bagnasco et al. ), *Il capitale sociale. Istruzioni per l’uso*, Il Mulino, Bologna, 2001.

che identifica certi aspetti della struttura sociale attraverso la loro funzione (...). La funzione identificata dal concetto di “capitale sociale” è il valore di quegli aspetti della struttura sociale che gli attori possono usare come risorsa per realizzare i loro interessi>>.<sup>9</sup>

Delle tante funzioni che il capitale sociale può svolgere, sicuramente degna di nota è quella di assurgere a proprietà dell'intero sistema sociale, che favorisce la democrazia e lo sviluppo economico.

Sotto quest'ultimo punto di vista, si rileva come attraverso il capitale di relazioni si alimenta la formazione di risorse cognitive, come le informazioni, o normative come la fiducia, che permettono agli attori di realizzare obiettivi che non sarebbero altrimenti raggiungibili. Appare chiaro, dunque, come, ad un livello aggregato, un determinato contesto territoriale risulti più o meno ricco di capitale sociale a seconda che i soggetti individuali o collettivi che vi risiedono siano coinvolti in reti di relazioni cooperative più o meno diffuse.

## **1.2 Le condizioni per una costruzione sociale dello sviluppo.**

Fin qui si è delineato che i cambiamenti nel mondo economico, come l'apertura dei mercati per via della globalizzazione, hanno comportato una perdita di centralità del ruolo dello stato nel regolare l'economia.

Si sono aperti così nuovi scenari per lo sviluppo locale, infatti l'impresa diventa sempre più dipendente dalla capacità dei territori di fornire economie esterne che permettono maggiore flessibilità e qualità dei prodotti, caratteristiche essenziali per far fronte alle sfide della globalizzazione.

Componente essenziale per questo tipo di sviluppo è la cooperazione tra tutti gli attori coinvolti, tra imprenditori e lavoratori, tra imprese, ma anche tra queste e i governi locali e regionali, in quanto si crea fiducia e si permette una migliore circolazione delle informazioni.

---

<sup>9</sup> *Ibidem*, pag. 305.

Ciò che mi preme sottolineare è che queste nuove forme di radicamento territoriale, non potrebbero aprire la strada verso l'innovazione e la competitività senza quella componente relazionale di cui abbiamo appena parlato.

La capacità di cooperazione permette di formulare strategie per lo sviluppo, derivanti da decisioni fortemente interdipendenti tra pubblico e privato.

Guardando all'esperienza dei distretti industriali, Bagnasco ha collocato questo tipo di esperienza "al confine tra economia e società"<sup>10</sup>, per comprendere meglio i mutamenti che questo ha comportato fa riferimento "a quattro principali meccanismi di regolazione delle attività economiche"<sup>11</sup>.

Il primo è la *reciprocità* intesa come l'insieme di tutte le relazioni orizzontali che non comprendono solo quelle con significato economico.

Il secondo meccanismo previsto da Bagnasco è il *mercato*, considerato come il primo calcolatore a servizio dell'uomo, un meccanismo naturale, automatico e necessario.

Il terzo meccanismo è l'*organizzazione* che diventa necessaria con la nascita delle grandi fabbriche che incorporano in sé funzioni che prima venivano lasciate fuori. L'organizzazione quindi riduce l'incertezza nei mercati di fornitura, di sbocco e del lavoro.

Il continuo sviluppo del mercato ha tuttavia comportato l'intervento regolativo dello stato nell'economia, per compensarne le inefficienze a livello sociale.

Si tratta dello *scambio politico*, l'ultimo meccanismo di regolazione.

La crisi del fordismo e del Welfare degli anni '70, si possono leggere come crisi dei due meccanismi di regolazione relativi all'organizzazione e allo scambio politico.

---

<sup>10</sup> A. BAGNASCO, *La costruzione sociale del mercato. Studi sullo sviluppo di piccola impresa in Italia*, Il Mulino, Bologna, 1988.

Mentre i sistemi di Welfare perdono terreno, le grandi imprese “fordiste” avviano forti processi di decentramento produttivo, affidandosi al mercato e ponendo le basi del processo di globalizzazione.

*“Ma c’è di più, infatti, nei territori della “terza Italia”, si avviava il fenomeno dei distretti industriali interpretabile dalla sociologia economica come ripresa delle altre due forme di regolazione, quella del mercato e della reciprocità”<sup>12</sup>.*

Questo modello di sviluppo locale vede la centralità di questi due meccanismi come strettamente interconnessi. Alla sua base, infatti, vi sono i rapporti tra impresa e famiglia, campagna e città e tra comunità e mercato.

In questo contesto il ruolo dello scambio politico è più di supporto e non di iniziativa, mentre l’organizzazione assume connotati diversi rispetto a quelli assunti per le grandi imprese.

Il punto centrale del modello è la “*costruzione sociale del mercato*”, che in molti paesi occidentali si è ripresa in anni recenti, e che riporta al centro della riflessione i rapporti tra gli operatori economici, la società civile e il mondo politico.

Ciò è molto positivo, perché la corsa verso l’apertura dei mercati ha portato invece ad un progressivo allontanamento dell’economia dalla vita quotidiana dei singoli cittadini, spersonalizzandola.

Tuttavia, pur in un contesto in cui le attività economiche diventano sempre più relazionali, c’è una sorta di diffidenza verso il ruolo delle interazioni sociali nei processi economici. Naturalmente tali posizioni sono giustificabili dal timore che queste abbiano un effetto negativo, creando collusioni a scapito dell’efficienza.

---

<sup>11</sup> Ivi.

<sup>12</sup> ALBERTO TULUMELLO, *Integrazione europea e sviluppo locale. Modelli di capitalismo e politiche di coesione*, intervento ripreso dall’8° convegno A.I.S.P.E. , *Gli economisti e le istituzioni. Contributi della storia del pensiero economico*, Palermo 30 settembre- 2 ottobre 2004.

Ma non è sempre vero, infatti oggi la globalizzazione aumenta l'incertezza, e in questo contesto le reti sociali possono giocare un ruolo cruciale per l'innovazione e lo sviluppo.

Sia a livello nazionale che a livello comunitario si avverte l'importanza dello sviluppo locale per lo sviluppo complessivo.

Infatti, promuovendo l'innovazione, lo sviluppo locale contribuisce ad abbassare i costi di redistribuzione, perché riduce la domanda di protezione sociale creando maggiore inclusione e occupazione, e perché aiuta sostenere i costi di una protezione sociale adeguata ai nuovi modelli produttivi attraverso una maggiore competitività delle imprese.

Tali vantaggi sono particolarmente importanti per la situazione italiana, sia perché i costi della redistribuzione sono più elevati per il peso del debito pubblico, sia per la configurazione particolare dell'economia.

L'Unione Europea infatti è da tempo impegnata su questo terreno sulle politiche regionali, e con quelle volte alla qualificazione urbana o allo sviluppo rurale.

Ma anche gli Stati nazionali promuovono forme di coordinamento tra soggetti pubblici e privati a livello territoriale.

Infatti, per seguire questa strada, ci *vogliono politiche per connettere e non solo per slegare.*

E' necessaria una leadership politica che abbia la capacità di non cedere all'illusione decisionista e di aprirsi invece alla costruzione di rapporti efficaci con le forze sociali locali, le quali dispongono delle informazioni e del consenso necessari per la produzione di beni collettivi e per la valorizzazione di beni comuni.

Insomma, ritornando al punto iniziale, è cruciale la capacità dei soggetti collettivi locali di stabilire interazioni che hanno una componente di negoziazione, ma anche una componente dialogica importante per capire le

preferenze, scoprire nuovi interessi e partecipare a progetti a elevata interdipendenza, i quali richiedono una forte fiducia.

Questo processo è rilevante anche per mobilitare risorse private aggiuntive da integrare con quelle pubbliche a sostegno dello sviluppo locale.

Fin qui abbiamo visto come lo sviluppo locale sia la strada che getta un ponte tra economia e società oggi, nel paragrafo successivo esaminerò i distretti industriali, i quali costituiscono una particolare forma di sviluppo locale e che hanno avuto particolare fortuna nella terza Italia.

## **1. Una forma di sviluppo locale: i distretti industriali.**

### **Premessa.**

I distretti industriali costituiscono una ben nota forma di sviluppo locale. Essi hanno cominciato ad attirare l'attenzione a partire dagli anni settanta del secolo scorso.

Il fenomeno era certamente più vecchio, ma nella fase del grande sviluppo, successivo al secondo conflitto mondiale, appariva come un residuo del passato.

Quest'ultimo, infatti, era il periodo di sviluppo della grande impresa "fordista", dove le aziende più dinamiche crescevano di dimensioni, concentrando al loro interno le diverse fasi dei processi produttivi, sfruttando le economie di scala dominando così i mercati dei beni di consumo.

Tale crescita era altresì sostenuta dal diffondersi delle politiche keynesiane e dalla crescita del Welfare State.

Un insieme di fattori economici e sociali si innestarono, negli anni settanta, quali germi, in grado di alterare negativamente il modello di sviluppo precedente. Più precisamente, la saturazione del mercato dei beni standardizzati dei paesi più sviluppati, la concorrenza dei paesi emergenti

con più bassi costi, i nuovi conflitti sociali e le difficoltà nel tenere sotto controllo la spesa pubblica.

Nonostante le tensioni economico-sociali, fu in quegli anni che cominciarono a prender forma nuove esperienze di organizzazione produttiva in grado di valorizzare il ruolo svolto dalle piccole e medie imprese.

Si andavano formando sistemi locali di piccole e medie imprese che collaboravano tra loro nel processo produttivo: il **distretto industriale**.

### **2.1 Il distretto industriale da Marshall a Becattini.**

L'indagine sui distretti industriali ci porta agli studi condotti da Becattini sul fenomeno. La sua analisi parte dal pensiero di Marshall il quale già all'inizio del novecento faceva riferimento ad un'unità produttiva assimilabile all'area o distretto industriale. Il fulcro attorno a cui ruota il pensiero di Marshall sono le cosiddette economie esterne, infatti ciò che "tiene insieme" le imprese che fanno parte del distretto industriale marshalliano, è una rete complessa ed inestricabile di economie e diseconomie esterne, di congiunzioni e connessioni di costo, di retaggi storico-culturali, che ravvolge sia le relazioni interaziendali che quelle interpersonali.

Tenendo conto di ciò Becattini definisce il "distretto industriale marshalliano" come "un ispessimento localizzato delle relazioni interindustriali, che presenta un carattere di ragionevole stabilità nel tempo"<sup>13</sup>.

Partendo dal pensiero di Marshall, Becattini tenta una concettualizzazione del distretto industriale esaminando le componenti che lo caratterizzano.

---

<sup>13</sup> Giacomo Becattini, *Il distretto industriale*, Rosenberg&Sellier, Torino.

“Definisco il distretto industriale come un’entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un’area territorialmente circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali. Nel distretto a differenza di quanto accade in altri ambienti, la comunità e le imprese tendono, per così dire, ad interpenetrarsi a vicenda.” Da questa definizione Becattini prende il via per condurre la sua analisi sulle parti costitutive del distretto.

Innanzitutto, per quanto riguarda la comunità di persone, il tratto più rilevante è che quest’ultima incorpora un sistema omogeneo di valori che tocca tutti i principali aspetti della vita, e la presenza di un sistema di istituzioni e di regole che diffondono tali valori nel distretto trasmettendoli da una generazione all’altra.

Questo sistema di valori, e le regole che ne scaturiscono, non è visto come un limite al comportamento “libero” degli individui. Infatti tali valori sono funzionali al tipo di attività economica svolta e determinano il successo economico del distretto, per questo sono percepiti, invece, come motivo di orgoglio.

Altra peculiarità del distretto è la popolazione di imprese, che non è una molteplicità accidentale di imprese, ma ognuna è specializzata in una fase del processo di produzione tipico del distretto.

Quindi le imprese appartengono allo stesso settore industriale, ed ognuna è specializzata in una fase del processo produttivo. Ma perché ciò si realizzi il processo produttivo deve potersi scomporre in fasi spazialmente e temporalmente separabili, in modo da formare una rete locale di transazioni specializzate sui prodotti di fase.

Naturalmente non sono esclusi legami personali tra i titolari delle imprese che operano nelle diverse fasi, ma ciò, se può sembrare un limite,

risulta coerente con la caratteristica più importante del distretto: l'interazione tra comunità e processo produttivo.

Per quanto concerne le risorse umane, l'etica del lavoro che prevale nel distretto è che ognuno ha la possibilità di trovare un'occupazione confacente alle proprie capacità. Questo è possibile sia per la continua redistribuzione delle risorse umane, sia perché in un distretto i costi per la circolazione delle informazioni sono molto bassi.

Tra gli agenti che operano nel distretto una figura veramente tipica è quella degli "imprenditori puri". La loro funzione stà nell'osservare le vicende del mercato mondiale, in riferimento ai prodotti del distretto, e nel tradurre in prodotti vendibili sul mercato tutte le potenzialità in esso racchiuse.

L'imprenditore puro non possiede alcun impianto o fabbrica, l'unico capitale fisso è dato da un magazzino per lo smistamento delle materie prime e dei prodotti finiti. In base ad una valutazione delle tendenze dei mercati esterni, egli formula, insieme ai suoi produttori di fase e collaboratori, un progetto di prodotto che verrà trasformato, dai produttori con cui è in rapporto, in prodotto finito.

In questo modo l'imprenditore acquista una conoscenza sempre più profonda della struttura economica e sociale del distretto, e di conseguenza del suo potenziale produttivo.

Oltre la rete specializzata di operatori economici, che provvede al rifornimento degli input ed al collocamento dei prodotti del distretto sui loro mercati finali, è necessario che il distretto abbia un' "immagine" distinta da quella delle imprese che ne fanno parte e dagli altri distretti. In particolare la "merce rappresentativa" di un particolare distretto deve essere riconoscibile da merci similari per certe sue caratteristiche specifiche, qualitative o tecniche, che lo rendono unico.

Da quanto detto consegue che la nascita e lo sviluppo di un distretto industriale è, non semplicemente il risultato locale dell'incontro di certi tratti socio-culturali di una comunità, di certe caratteristiche storico-naturalistiche di un'area geografica e di caratteristiche tecniche del processo produttivo, ma anche il risultato di un processo di interazione dinamica fra divisione-integrazione del lavoro nel distretto e l'allargamento del mercato dei suoi prodotti<sup>14</sup>.

## **2.2 I distretti industriali e lo sviluppo economico.**

La diffusione dei distretti non ha assunto la stessa intensità nei vari paesi. Comunque due sono stati i fattori che hanno giocato a favore del loro sviluppo a partire dagli anni '70: una crescente domanda di beni meno standardizzati, dovuta anche all'incremento dei redditi, e la sperimentazione di nuove tecnologie legate agli sviluppi dell'informatica, che permetteva di ridurre i costi nonostante i volumi di produzione ridotti.

In un quadro di mercati più frammentati e con una domanda più variabile per molti beni di consumo, furono i sistemi di piccole imprese a cogliere prima le nuove opportunità per sperimentare modelli produttivi più flessibili. Ma ciò avvenne soprattutto dove erano presenti ricche economie esterne alimentate dalla capacità di produrre beni collettivi locali.

Si scoprì così che i distretti industriali non erano un residuo del passato, ma una forma dei nuovi modelli post-fordisti, ai quali si sarebbero presto avvicinate anche le imprese maggiori in via di ristrutturazione.

Questa "scoperta", non a caso, è legata all'esperienza italiana. Nel nostro paese, infatti, vi erano molte zone in cui si erano preservate delle tradizioni produttive locali ed era anche presente un contesto sociale e

---

<sup>14</sup> *Ibidem*, pag. 68.

politico capace di offrire i *beni collettivi* necessari per la crescita di questo particolare tipo di sistemi locali.

Si trattava, infatti, di aree ricche di economie esterne materiali e immateriali che sostenevano lo sviluppo delle piccole e medie imprese. Risulta comprensibile, quindi, come i distretti industriali siano stati identificati con lo sviluppo locale, specie inizialmente, proprio per la loro capacità di avvalersi di beni collettivi locali e di esprimere il protagonismo dei soggetti individuali e collettivi di un territorio.

I distretti industriali rappresentano una forma di sviluppo locale in cui le economie esterne sono alimentate da dotazioni originarie di risorse tangibili e intangibili. Tra queste vanno ricordate le tradizioni di saper fare locale, che sostengono l'imprenditorialità e l'offerta di lavoro qualificato: un fattore essenziale per organizzare la divisione del lavoro tra imprese specializzate nelle diverse fasi del processo produttivo.

Dal punto di vista dell'organizzazione produttiva, il distretto industriale si può considerare come un modello basato su un'elevata divisione dei compiti e una forte collaborazione tra piccole e medie imprese radicate in un territorio.

Solo poche aziende hanno accesso ai mercati di consumo finali, esse rispondono in modo flessibile all'andamento dei mercati, valendosi della collaborazione di reti di subfornitori specializzati in determinate fasi o componenti del processo produttivo.

Inoltre il ruolo rilevante delle collaborazioni esterne, per la produzione flessibile, richiede anche risorse fiduciarie che abbassino i costi di transazione. Per questo è importante la presenza di reti di relazioni, di forme di capitale sociale, generate da appartenenze forti (religiose, politiche, etniche). Queste ultime sono importanti non solo per le relazioni tra i soggetti economici (imprese, lavoratori), ma anche tra i soggetti collettivi (governi locali, rappresentanze degli interessi).

Ritorniamo così a sottolineare l'importanza della relazionalità, le reti cooperative fra gli attori istituzionali pubblici e privati rafforzano, infatti, la produzione di beni collettivi attraverso processi più intenzionali.

### **3. L'Economia Civile: paradigma che lega l'economia alla società.**

#### **Premessa.**

L' Umanesimo civile è una corrente originaria nella prima metà del XV secolo e formulata compiutamente tre secoli dopo da parte degli illuministi napoletani e milanesi, i quali la rinominarono **Economia Civile**.

Tale movimento si basa sulle pietre miliari della concezione del mercato, valutata come istituzione capace di comporre i conflitti tra gli operatori in modo pacifico, e dell'investimento in "fede pubblica" prima ancora che in capitali fisici.

In particolare, la presenza di quest'ultima non deve essere garantita unicamente dall'autorità politica, bensì deve seguire un approccio *bottom up*, ossia promosso dai singoli individui.

Inoltre la creazione di una "rete di virtù civili", conseguenza di tale investimento, rappresenta la condizione essenziale per il raggiungimento di un benessere duraturo.

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

La seconda conseguenza scaturita dal dibattito sull'Economia Civile è quella che riguarda la necessaria creazione di reciprocità nei rapporti economici per costruire la fiducia sulla quale debbono basarsi sia le relazioni all'interno dell'organismo aziendale che gli scambi che si realizzano nel mercato.

### 3.1 Il retroterra culturale dell’Economia Civile.

La storia dell’economia civile affonda le sue radici in una riflessione che precede quella dell’umanesimo civile, ma è ad esso collegato, la concezione economica del francescanesimo.

Questa nuova concezione cristiana dell’economia è stata esposta efficacemente nell’opera di Todeschini *“Ricchezza francescana. Dalla povertà volontaria alla società di Mercato”*.

Tra il VI e il X secolo la chiesa e i monasteri sono il luogo in cui cambia la concezione della ricchezza, da idolo degli avari in patrimonio sacro, in sostanza pubblica di cui è possibile una corretta amministrazione<sup>15</sup>.

Tuttavia l’autore non trascura i limiti storici di questa riflessione francescana dovuti ad una interpretazione riduttiva della “comunità” che portava all’esclusione di coloro che non erano cristiani.

Il movimento francescano si trova nella necessità di chiarire come dovessero essere considerati i beni da un lato nella vita dei frati e dall’altro nella vita dei laici che si rivolgevano ai frati, ma erano chiamati a continuare la vita nelle loro famiglie e nella loro professione.

Si avvia così una riflessione cristiana sull’economia nella chiarificazione della differenza fra usura e prestito a rischio del denaro, fra lusso e giusto uso dei beni, nell’orizzonte del bene comune che richiede non una mera enunciazione di intenzioni, ma una “organizzazione”, una “istituzionalizzazione” che lo sostenga e lo renda concretamente possibile. I mercanti sono divisi tra fedeli e infedeli e ciò diventa il presupposto ideologico della fondazione dei Monti di Pietà che verranno ad esprimere un progetto economico di sviluppo favorito dalle stesse autorità pubbliche. Coloro che sono dediti all’economia devono essere uomini di fede, come

---

<sup>15</sup> G.Todeschini, *I mercanti e il tempio. La società cristiana e il circolo virtuoso della ricchezza fra Medioevo ed Età moderna*, Bologna il Mulino, 2002.

mostrano le prediche di Bernardino da Siena, innanzitutto nella loro famiglia per poi esserlo nel mercato, a beneficio di tutta la città. Le ricchezze non devono essere accantonate improduttivamente, ma fatte circolare in modo produttivo.

È un tipo di riflessione che rivoluziona la visione che si aveva nel medioevo dei mercanti e dell'amministrazione del denaro, la ricchezza deve essere vissuta come possesso temporaneo affidato da Dio agli uomini per il bene di tutti.

“Il francescanesimo dei teologi divenne così, dal Due al Trecento, con Bonaventura, Pietro Olivi, Riccardo di Mediavilla e Alessandro Lombardo, un vero e proprio laboratorio di definizioni riguardanti il dominio sulle cose, la capacità del denaro di riprodursi e la produttività della ricchezza commerciabile”<sup>16</sup>.

Un'esperienza significativa di questo periodo legata proprio a questa diversa visione del mercato e della gestione della ricchezza sono i Monti di Pietà.

I **Monti di Pietà** sono nati verso la fine del XV secolo su iniziativa dei Francescani per erogare prestiti di limitata entità in cambio di un pegno.

La loro funzione era, quindi, quella di finanziare persone in difficoltà. A tal fine per il loro funzionamento i beneficiari fornivano in garanzia del prestito beni di valore che si vedevano restituito quando ripianavano il debito.

Per questa loro caratteristica si rivolgevano alle popolazioni urbanizzate dove tanti vivevano in condizioni di pura sussistenza. I contadini, infatti, di norma non avevano nulla da impegnare se non semenze ed utensili da lavoro.

Il più antico di questi monti è quello di Perugia.

---

<sup>16</sup> Todeschini, *I mercanti e il tempio*, pag.117.

Qui, nel 1462, un povero frate francescano, Barnaba Manassei da Terni, salì sul pulpito e propose di fare nella città una questua il cui ricavato avrebbe dovuto essere impegnato a fondare una Banca con scopi caritatevoli a favore della "massa" dei più bisognosi e poveri.

Dopo quello di Perugia ne furono fondati in pochi anni decine di altri, soprattutto nelle città medio-grandi dell'Italia centro settentrionale grazie a capitali iniziali frutto di donazioni pubbliche e private.

Uno dei maggiori promotori fu Bernardino da Feltre il quale, rifiutando la proposta di chiedere un tasso di interesse per i prestiti effettuati dal Monte (che dal cristianesimo medievale era considerato usura, in quanto prestare denaro dietro compenso era considerato peccato), elaborò un progetto, basato sull'idea del **fondo di rotazione**, secondo cui il capitale iniziale poteva essere utilizzato come presidio e garanzia dei prestiti concessi sul fondo, senza doverne intaccare la consistenza. Essa fu seguita, a partire dal 1515, da molti altri Monti.

Le peculiarità dei *Monti di Pietà* possono essere così riassunti:

1. erano legati strettamente al territorio, cioè prestavano denaro solamente ai residenti o a chi abitava in alcune località nelle vicinanze (espressamente indicate negli statuti);
2. concedevano in prestito solo somme di entità piuttosto modesta tipicamente con la garanzia di *pegni* costituiti da oggetti di valore di proprietà dei clienti;
3. i beneficiari dovevano giurare di prendere le somme in prestito per proprie necessità e per usi moralmente ineccepibili;
4. erano coinvolti nelle attività sociali del territorio in cui operavano in vario modo;

5. accettavano depositi volontari, remunerati con un tasso di interesse;
6. concedevano prestiti alle magistrature cittadine, in occasione di crisi alimentari o di passaggi di truppe;
7. accendevano mutui ipotecari con privati;
8. concedevano doti a fanciulle povere;
9. svolgevano funzioni di tesoreria per conto degli istituti assistenziali operanti nelle comunità;

Questi *monti* erano, cioè, una banca etica e furono anche delle *banche locali* che agirono come veri e propri agenti di sviluppo del territorio. I loro servizi, infatti, non si limitavano ai finanziamenti e alla raccolta, ma si estendevano al supporto di attività politiche e culturali, al sostegno delle attività religiose, all'assistenza ai poveri e ai malati.

I *monti di pietà* si preparavano, quindi, ad evolvere per divenire delle vere Casse di risparmio. Questo processo fu, però, interrotto dall'arrivo in Italia di Napoleone (1796) che, in nome del diritto di conquista, si appropriò dei loro beni.

Nel 1807, a seguito della Restaurazione, i *Monti* ottennero nuovamente l'autonomia, ma ormai era troppo tardi per loro e lo sviluppo di servizi finanziari uniti all'impegno sociale passarono alle Casse di Risparmio.

Occorre ricordare, infine, che la gestione dei *monti di pietà* non fu sempre limpida e cristallina. Tanti, infatti, chiusero i battenti per incapacità o malversazioni degli amministratori.

Legata alla rivoluzione francescana, e soprattutto alla nascita dei Monti di Pietà, è l'Umanesimo civile, nato in Italia tra Trecento e

quattrocento ad opera di Coluccio Salutati, Poggio Bracciolini, Leonardo Bruni, Leon Battista Alberti e Matteo Palmieri.

Questo filone di pensiero coincide solo con la prima parte dell'umanesimo, con la rinascita degli *studia humanitatis* e del nuovo interesse per il mondo classico soprattutto alla vita attiva delle polis, per riportare tale vita alle città dell'epoca.

Tale periodo segna una perfetta corrispondenza tra il punto più avanzato della riflessione francescana sul mercato e sulla vita economica e civile delle comunità cristiane, e l'Umanesimo civile.

Possiamo dire con ciò che “è come se la riflessione francescana dell'economia e sul mercato fosse diventata la teoria e l'anima di un modello di società moderna civile, quello che Bruni e Zamagni chiamano il modello dell'economia civile”<sup>17</sup>.

### **3.2 L'evoluzione del pensiero dell'Economia Civile.**

La prospettiva dell'Economia Civile non è una scuola di pensiero, ma è un modo di guardare la realtà economica e si sviluppa fino alla metà del 1700, l'epoca dell'illuminismo italiano.

L'Illuminismo italiano è rappresentato da due scuole: la scuola milanese di Berti e Beccaria, la scuola napoletana di Genovesi, Galliani e Filangeri.

Questa concettualizzazione raggiunge il suo punto di massimo con Antonio Genovesi<sup>18</sup>, uno dei maggiori esponenti dell'Economia Civile.

Nella sua concezione erano presenti delle premesse teologiche ed antropologiche alla teoria economica, nelle quali l'economista dichiarava

---

<sup>17</sup> Alberto Tulumello, *La sociologia economica del medio evo. L'orizzonte temporale nella costituzione della sociologia economica*, in *Ubi neque erugo neque tinea demolitur. Studi offerti a Luigi Pellegrini per i suoi settanta anni*, a cura di Maria Grazia Del Fuoco, Liguori, Napoli 2006, pag. 266.

<sup>18</sup> Antonio Genovesi fu il primo economista cattedratico, ricevette la cattedra in “Economia Civile” nel 1752 all'Università Federico II di Napoli.

come la legge naturale insita nell'uomo, congiuntamente alla ragione e all'uso delle virtù, permette a quest'ultimo di realizzarsi solo quando si relaziona con gli altri<sup>19</sup>.

Successivamente, quando escono di scena gli illuministi Italiani, questo flusso di idee dell'Economia Civile si inabissa e scompare fino a riemergere in tempi recenti. Da dieci-quindici anni si è tornati a parlare, in Italia ed all'estero, di *Civil Economy*, di Economia Civile.

Fu la tradizione dell'Economia Politica a rimpiazzare totalmente la tradizione dell'Economia Civile dopo l'illuminismo italiano.

Nell'orizzonte tematico dell'Economia Politica, a prescindere dalle varie scuole di pensiero, la linea di base è lo studio dei rapporti tra Stato e mercato.

I principi regolativi di questi due pilastri sono lo scambio di equivalenti di valore per il mercato; mentre per lo stato il principio regolativo è quello redistributivo.

Lo scambio di equivalenti ha come presupposto l'efficienza nel mercato, in modo da allocare le risorse senza sprechi.

La redistribuzione ha come fine l'equità intesa come possibilità per tutti i cittadini di partecipare al gioco economico.

Ebbene, la novità, rispetto a quanto detto, della prospettiva di studio dell'Economia Civile è quella di chiarire che un modello di ordine sociale, fatto da esseri umani, non può a lungo reggersi sui due pilastri dello Stato e del mercato. C'è bisogno di un terzo pilastro: la società civile.

Il prof. Stefano Zamagni, docente di economia all'Università di Bologna, ha ripreso questo filone di pensiero, e afferma che il presupposto attraverso cui si esprime la società civile è il principio di *reciprocità*, che negli ultimi quindici anni ha avuto una grande diffusione anche a livello internazionale.

---

<sup>19</sup> Rif. Notiziario EdiC n. 9 pag. 4

Ciò che differenzia tale principio da quello dello scambio di equivalenti è che il principio di reciprocità è tripolare, transitivo, invece quello dello scambio di equivalenti è biunivoco.

Quest'ultimo, infatti, prevede lo scambio di un bene per il prezzo; la relazione che da B va verso A, con il pagamento del prezzo, è una relazione non libera, ma necessitata. Infatti se A e B hanno deciso liberamente di effettuare lo scambio, una volta stabilite le condizioni e il prezzo di equilibrio la libertà cessa.

Nella relazione di reciprocità non è così. Innanzitutto, in questo caso il trasferimento della cosa precede, non è vincolato, alla determinazione del prezzo di equilibrio.

In secondo luogo, colui che riceve non è affatto obbligato a contraccambiare: cioè, A dà a B sulla base di una aspettativa di reciprocazione da parte di B e la reciprocazione di B può essere verso A o meglio ancora verso C, una terza parte, e poi C verso D e così via.

In altre parole, il principio di reciprocità postula, all'origine, un atto di gratuità, dove gratuità è una esplicitazione del principio del dono.

Bisogna tener presente che la reciprocità è tra le condizioni fondamentali che permettono al mercato di funzionare perché mira a rafforzare la fiducia generalizzata all'interno della società, ma il fatto è che gli economisti invece danno per scontato questo fattore, non tenendone conto nei loro studi.

Ecco allora l'idea dell'Economia Civile: se lo scambio di equivalenti e la redistribuzione sono sicuramente importantissimi, ciò non basta.

C'è bisogno di far circolare a livello economico, non solo a livello di presupposto, anche il principio di reciprocità. È necessario che nella società, le pratiche della reciprocità non siano, un'eccezione, ma siano la regola.

Perché soltanto la pratica della reciprocità serve a tenere in piedi ed a far funzionare bene sia il mercato sia lo Stato.

Polanyi [1974] afferma che una società per funzionare ha bisogno di tutti e tre questi principi regolativi, distinti ma interconnessi tra loro. Quando uno di questi tre fattori viene trascurato si verificano forme di instabilità e disequilibrio.

La cultura della modernità ha avuto questo difetto: averci fatto credere che bastasse l'efficienza e l'equità, mentre invece al suo nascere, nel 1400, l'economia di mercato ha alla base i tre principi: efficienza, equità e reciprocità.

Compresa la differenza di fondo tra la prospettiva dell'Economia Politica e la prospettiva dell'Economia Civile, si nota che la prospettiva di quest'ultima non elimina nulla dell'Economia Politica, bensì vi aggiunge qualcosa.

Zamagni<sup>20</sup> fa degli esempi concreti per capire l'importanza della reciprocità nell'economia, per comprendere a cosa porta la sua esclusione dal discorso economico.

Innanzitutto oggi si parla molto delle nuove povertà, mentre la povertà assoluta diminuisce, aumentano le disuguaglianze.

Altro problema: i cosiddetti conflitti di identità declinati sull'asse dell'essere, tra chi è e chi non è, molto più pericolosi dei conflitti di interesse. Alcuni esempi sono ravvisabili nel conflitto di identità religiosa, di identità culturale, di identità etnica, di identità di genere (uomini e donne).

Altro esempio è il problema della povertà sociale, cioè la mancanza di beni relazionali che non possono essere prodotti dal mercato capitalistico. Infatti il concetto di *bene relazionale* non è inquadrabile dentro le categorie dell'Economia Politica, perché questa postula il non altruismo, l'anonimità del rapporto, lo scambio impersonale.

Il bene relazionale esige, invece, che si conosca l'identità dell'altro, ecco perché si chiama relazionale, perché la relazione è generatrice di utilità.

Oggi sappiamo che la condizione di *unhappiness*, cioè di infelicità, è dovuta esattamente a questo, ad una scarsità di beni relazionali.

Noi occidentali oggi non abbiamo scarsità di beni, di cose. Quello di cui difettiamo sono i beni relazionali. La teoria economica che abbiamo ereditato negli ultimi due secoli non è in grado di aiutarci a risolvere questi problemi.

Ecco allora la trappola cosiddetta della povertà sociale: abbiamo troppi beni, diciamo mercantili, e troppo pochi beni relazionali.

Come ultimo esempio, Zamagni si riferisce al problema della piena e buona occupazione. Il problema non è solo quello di raggiungere la piena occupazione, questa deve essere anche buona, deve cioè valorizzare i talenti delle persone e garantire un livello di vita adeguato alle aspettative.

Sulla base dei problemi elencati emerge l'impossibilità di una vera risoluzione senza far operare il principio di reciprocità, perché il mercato, con lo scambio di equivalenti, e lo stato, con la redistribuzione, da soli non bastano per produrre quei beni relazionali di cui si ha tanto bisogno.

In questo momento storico nella nostra società, soprattutto in Italia, quello che manca è il capitale civile, cioè una comprensione ed una pratica di quello che abbiamo definito come principio di reciprocità.

Per ultimo Zamagni introduce un ulteriore paradigma: mentre il fine a cui tende lo scambio di equivalenti è l'efficienza e quello della redistribuzione è l'equità, il fine a cui tende il principio di reciprocità è la fraternità, il principio di fraternità.

La fraternità è un concetto comparso con la rivoluzione francese, ma che poi con l'avvio della società industriale è stato bandito del tutto.

La società odierna, che è già una società post-industriale, sta riscoprendo il valore della fraternità come principio, inteso come possibilità per gli eguali di essere diversi. Se la solidarietà comporta la possibilità per

---

<sup>20</sup> Ripreso dal discorso pronunciato all'università di Pescara nel dicembre 2004.

tutti di essere uguali, la fraternità è il suo complemento, senza quest'ultima non è possibile accumulare capitale civile e quindi giungere al progresso.

Concludo con le parole pronunciate da Zamagni ad un congresso all'Università di Piacenza: " C'è bisogno di portare avanti una cultura della reciprocità, ... altrimenti i grossi problemi e le grosse contraddizioni sociali di questa nostra epoca non possono essere risolti".

### **3.2 Le caratteristiche delle imprese civili.**

Da quanto abbiamo detto sulle caratteristiche dell'Economia Civile si può riportare il discorso sul tipo di imprese che realizzano tale disegno.

Parto dalla distinzione tra processi produttivi e processi di riproduzione sociale. In ambedue i tipi di processi è necessario disporre di risorse, ma nei processi di riproduzione sociale, i partecipanti sono gli attori principali nella soddisfazione del loro bisogno.

In altre parole, mentre nei processi di produzione, l'accento è posto *sull'output* che si ottiene, nei processi di riproduzione sociale, l'accento è posto *sull'outcome*. L'imprenditore otterrà tanti più risultati positivi quanto più sarà in grado di ottenere il massimo rendimento dalle "conoscenze tacite e delle risorse specifiche" dei soggetti che intervengono nel processo. Questa è la fonte del vantaggio comparato che può sfruttare l'impresa civile in confronto alle altre imprese.

Quindi possiamo dire che si caratterizzano come imprese civili, quelle imprese la cui funzione obiettivo è quella di produrre, intenzionalmente, il maggiore quantitativo di *esternalità sociali*, che rappresentano uno dei più importanti fattori di accumulo di capitale sociale.

Le imprese civili, operano cercando di intervenire dal lato della domanda e non solo da quello dell'offerta, permettendo alla domanda di organizzarsi e strutturarsi per interagire in maniera staccata con i soggetti dell'offerta.

Tutto questo, vuole dimostrare che i criteri e le attività poste in essere nei processi di riproduzione sociale, mirano alla generazione di “significati” e non solo di prodotti.

Quando si verificano esternalità sociali, i benefici che sono generati da un soggetto di offerta, non sono solo quelli attribuibili al prodotto ottenuto, ma anche quelli risultanti dal modo in cui il bene o servizio è stato prodotto.

Le imprese civili sono *multi-stakeholder*, vale a dire che sono presenti al loro interno molti portatori di interessi distinti. Queste si caratterizzano per realizzare un modello organizzativo del tipo “*campo di fragole*”, cioè che come la pianta di fragole, raggiunta la sua dimensione, interrandosi da origine a un'altra pianta che produce frutti [Zamagni 2002].

Questo modello può essere preso come metafora della creazione delle reti interorganizzative e dei contratti relazionali, che possono incoraggiare l'abbandono di pratiche opportunistiche da parte di tutti i soggetti che hanno rapporti con l'impresa, che segue il modello dell'economia civile [Bruni e Pelligra 2002].

Alla luce di quanto detto possiamo ritenere che l'impresa civile si caratterizza per il principio della reciprocità, e in essa l'attenzione si sposta sulla libertà dei soggetti di poter esprimere il loro parere e condizionamento al consumo per orientare la produzione.

# CAPITOLO 2

## Economia di Comunione: analisi del progetto.

### Premessa.

L'Economia di Comunione affonda le sue radici nella straordinaria esperienza spirituale e sociale del Movimento dei Focolari, di cui Chiara Lubich<sup>21</sup> è fondatrice ed attuale presidente.

Da lei è stata lanciata, nel 1991, in occasione di un suo viaggio in Brasile.

L'E.d.C. può essere considerata "l'espressione matura della Spiritualità del Movimento nel sociale".<sup>22</sup> Questa esperienza sembra riproporre concretamente alcuni punti essenziali della prospettiva dell'Economia Civile.

### 1.La nascita dell'Economia di Comunione.

Chiara Lubich, nel maggio del 1991, si reca a San Paolo, per fare visita alla comunità dei focolari del Brasile. Durante il trasferimento alla cittadella araceli<sup>23</sup>, situata nei pressi di s. Paolo, rimane colpita dallo stridente contrasto tra la foresta di grattacieli di lusso e la miseria

---

<sup>21</sup> Chiara Lubich nasce a Trento il 22 gennaio del 1920. Nel 1938 si diploma alle magistrali ed inizia gli studi di filosofia presso l'università di Venezia. L'esplosione della seconda guerra mondiale le impedisce di continuare l'università. Proprio durante la guerra, nel dicembre del 1943, fonda il Movimento dei Focolari, movimento ecclesiale e civile che si basa sulla spiritualità dell'unità. Col passare degli anni, la vocazione sociale del Movimento dei Focolari si rafforza e si diffonde in tutto il mondo. Oggi, infatti, è diffuso in 198 nazioni, conta 2.200.000 aderenti. A tale spiritualità aderiscono circa 50.000 cristiani di varie denominazioni e 30.000 fedeli di altre religioni e 73.000 persone di altre convinzioni.

Le attività svolte sono numerose e abbracciano vari ambiti:

1. formazione (convegni e congressi);
2. cultura (centri studi e ricerche, attività editoriale);
3. arte (scultura pittura, musica);
4. sociale (con organismi come l'AMU, Sercom, New Humanity inc. ecc.);
5. politica ed economia( Movimento dell'unità e scuole di politica, economia di comunione);

<sup>22</sup> EDITORIALE, in "Nuova Umanità", Città Nuova Editrice, Roma, 1992, n.80/81, pag.7

<sup>23</sup> Cittadelle: "piccole città con case scuole, industrie, aziende, dove si testimonia cosa sarebbe il mondo se tutti vivessero l'amore evangelico" (C. Lubich). Attualmente sono venticinque, sparse in tutto il mondo. Costituiscono luoghi privilegiati di formazione, in quanto - accogliendo in un'armoniosa convivenza persone di tutto il mondo, diverse fra loro per condizione sociale, tradizioni e culture - dimostrano che è possibile fare del mondo un'unica famiglia, in quanto la diversità è motivo di arricchimento reciproco e di condivisione.

dell'immensa periferia che circonda la città "pochi ricchissimi e milioni di poverissimi".<sup>24</sup> La Lubich, consapevole che molti degli aderenti al Movimento versano in un grave stato di povertà, sente l'urgenza di operare concretamente nell'immediato.

Estendere la dinamica della comunione dei beni, dai singoli<sup>25</sup> alle aziende è dapprima una intuizione e subito dopo un obiettivo che durante l'incontro con la comunità diviene una proposta: l'Economia di Comunione. I 200.000 membri del movimento in Brasile sono invitati ad una azione comune, "poveri ma tanti"<sup>26</sup> sarebbe stata la loro forza, per far sorgere delle industrie, delle aziende, la cui gestione sarebbe stata affidata ai più competenti tra loro, per farle funzionare con la massima efficienza e ricavarne degli utili.

Questi dovevano essere liberamente messi in comune. La logica, cioè, che anima queste nuove aziende è quella di dividere gli utili in tre parti: una parte per incrementare l'azienda; una parte per aiutare i poveri e dar loro da vivere, finché non avessero un posto di lavoro; ed infine una parte per sviluppare strutture di formazione per "uomini nuovi", cioè persone animate dall'amore, atte a diffondere la "cultura del dare".

L'E.d.C. non soltanto riconferma e riattiva la comunione dei beni, ma guarda oltre, poiché, per ciò che concerne l'uso attivo dei beni, non ci si limita a "donarli", ma li si mette in circolo nel tessuto sociale perché se ne producano altri.

Un'economia, dunque, che sia espressione della vita di unità, che si traduca anche in comportamenti economici rinnovati, fra uomini nuovi che riscoprono la fraternità universale.

---

<sup>24</sup> PINO QUARTANA, *L'E.d.C. nel pensiero di Chiara Lubich*, in "Nuova Umanità", Città Nuova Editrice, Roma, 1992, n.80/81.

<sup>25</sup> Nel Movimento dei Focolari è prassi consolidata la comunione dei beni tra i propri membri.

<sup>26</sup> LUBICH, Chiara, *Discorso alla comunità Brasiliana*, maggio 1991, <http://www.focolare.org/it/>

Si tratta di una svolta che finalizza al bene comune i talenti, le capacità imprenditoriali, le professionalità. Naturalmente sempre nel rispetto assoluto della libertà. *Il progetto può realizzarsi solo per quanto matura nella libera coscienza di ognuno*”.<sup>27</sup>

L’idea è stata accolta con entusiasmo non solo in Brasile e nell’America Latina, ma in Europa e in altre parti del mondo .

L’ esperienza dell’Economia di Comunione con le sue particolarità che le derivano dalla spiritualità da cui nasce, si pone a fianco delle numerose iniziative individuali e collettive che hanno cercato e cercano di umanizzare l’economia.

Queste imprese 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>28</sup>

La proposta prevede la suddivisione degli utili in tre parti, ciascuna con uno scopo preciso:

1. Autofinanziamento.

L’impresa deve vivere, svilupparsi e crescere, necessita quindi di investimenti necessari allo sviluppo. Il progetto non è miope, non è un intervento di emergenza, ma guarda al lungo periodo e alla ricerca dell’equilibrio economico evolutivo e durevole, rispettando l’efficiente funzionamento dell’ azienda.

2. Sostegno ai poveri.

Almeno inizialmente, si aiutano i poveri in contatto con le comunità dei focolari, con l’obiettivo di estendere l’aiuto anche più a largo. I poveri, non sono degli assistiti, vivono anch’essi la *cultura del*

---

<sup>27</sup> PINO QUARTANA, *L'E.d.C. nel pensiero di Chiara Lubich*, in "Nuova Umanità", Città Nuova Editrice, Roma, 1992, n.80/81, pag.17.

<sup>28</sup> Dalla *Lectio* tenuta da Chiara Lubich all’Università Cattolica di Piacenza il 29 gennaio 1999 in occasione del conferimento della laurea *honoris causa* in Economia e commercio.

*dare* infatti, molti di essi rinunciano all'aiuto che ricevono non appena recuperano un minimo di indipendenza economica, e non di rado condividono con altri il poco che hanno. Inoltre l'aiuto monetario è intervento di emergenza, si cerca di offrire principalmente un lavoro, che li renda indipendenti ed autosufficienti. L'enfasi non è posta sulla filantropia da parte di alcuni, ma piuttosto sulla condivisione, dove ciascuno dà e riceve, con pari dignità, nell'ambito di una relazione di sostanziale reciprocità. In ogni caso l'aiuto monetario diventa basilare allo scopo di fare curare o studiare i figli degli indigenti, in questo caso si ha una forma di investimento essenziale per lo sviluppo.

### 3. Diffondere la "cultura del dare".

Tramite il finanziamento di corsi di formazione rivolti ad imprese e a soggetti diversi si opera concretamente per la diffusione di una nuova cultura. L'attività formativa è in linea con l'esigenza di mirare allo sviluppo integrale della persona, poiché i problemi sociali del mondo possono essere risolti solo con scelte culturali mirate.

## 2. Caratteristiche e finalità del progetto.

L'espressione "Economia di Comunione" consiste nel voler accostare la logica di mercato alla logica della comunione. I criteri filosofici ed antropologici, che fanno da base al progetto, includono categorie quali il dono, la gratuità, l'amore ritenute inusuali nel gergo e nelle analisi tecnico economiche, ma peculiari nella dialettica dell'EdC e di coloro che vi aderiscono, non si deve infatti scordare, durante la trattazione, il movente ideale che caratterizza l'EdC e le imprese ad essa aderenti.

La particolarità dell'EdC consiste nel proporre comportamenti ispirati alla gratuità, non solo ad attività *non-profit*, ma anche e soprattutto ad imprese tipiche *for-profit*. Una delle peculiarità è l'uso attivo dei beni che non vengono solo donati, ma sono rimessi in circolo per produrne altri, superando così la visione radicata nel pensiero e nella pratica economica che vede il mercato come regno del tornaconto individuale mentre il non-profit come il regno dell'altruismo.

Il mercato, le imprese, il profitto, sono i principali strumenti di cui l'EdC si serve per raggiungere le proprie finalità, così ciò che prima era uno degli scopi principali dell'impresa, la massimizzazione del profitto, diventa ora mezzo per il raggiungimento di uno scopo più elevato, quale l'abbattimento della povertà e la diffusione di una nuova cultura.

Il progetto si rivolge all'economia con le sue istituzioni tipiche quali il contratto di società, le azioni, gli stessi indici di misurazione dei risultati, le stesse logiche comportamentali e gli stessi obblighi giuridici e fiscali. Per questo può essere applicata ad ogni forma di società, sia essa Spa o coop, o ad ogni tipologia di impresa e non è prevista, almeno per il momento, l'elaborazione di schemi societari che esulino da quelli già esistenti.

Il carattere innovativo di questo comportamento è specificato dal prof. Stefano Zamagni<sup>29</sup>: “...l’esperienza dell’EdC contraddice questo modello dicotomico di ordine sociale, perché mostra, nei fatti, che è possibile servirsi del mercato come mezzo per conseguire obiettivi di natura pubblica. Più esattamente, è possibile utilizzare il mercato non solo per produrre ricchezza in modo efficiente, ma anche ridistribuirla secondo un canone di equità. Si badi che è tuttora prevalente nella nostra cultura il pensiero secondo cui lo Stato è l’unica istituzione cui spetta il compito della redistribuzione: tanto è vero che la redistribuzione continua ad essere definita come il principio secondo cui la produzione è consegnata ad una autorità, che ha la responsabilità poi di distribuirla. Il che presuppone un’autorità, e una divisione dei compiti tra i rappresentanti di questa autorità e coloro che hanno generato quella produzione. Quanto l’EdC ci dice, è invece che il mercato, sotto una condizione ben precisa, può diventare strumento per rafforzare il vincolo sociale, favorendo sia la promozione di pratiche di distribuzione della ricchezza che si servono dei suoi meccanismi sia la creazione di uno spazio economico in cui sia possibile rigenerare quei valori (fiducia, simpatia, benevolenza), dalla cui esistenza il mercato stesso dipende”.

Se la destinazione dell’utile ai poveri, in chiave redistributiva, fosse l’unica nota caratterizzante dell’EdC, si sarebbe ben distanti da un progetto innovativo in quanto esistono già numerose imprese al mondo che donano parte dei loro utili in beneficenza senza far parte di nessun progetto.

L’EdC mostra come sia possibile superare la dicotomia tra il momento della produzione della ricchezza e il momento della distribuzione della stessa. Molti pensano che nell’agire economico si possa fare a meno di norme etiche nel momento della produzione della ricchezza, poiché l’unico

---

<sup>29</sup> S. Zamagni: docente di economia all’Università di Bologna. Presidente della Commissione Internazionale Cattolica per i migranti. Consulente economico per il governo italiano.

obiettivo è massimizzare il profitto; poi, una volta ottenuto il massimo profitto ci si può ricordare dei bisogni degli altri, e quindi essere generosi nel momento distributivo.

Questa è la concezione dominante ma può rivelarsi una logica perversa, poiché tende a dicotomizzare la persona umana. Appare riduttivo che la stessa persona, per ottenere maggiori risultati economici e per conseguire un profitto più elevato si disinteressi degli altri e successivamente, proceda unicamente a distribuire la ricchezza creata. In questo senso l'EdC rappresenta un esempio controtendenza, dimostrando che è possibile rimanere sul mercato, violando questa logica dicotomizzante<sup>30</sup>.

L'E.d.C. può essere definito un progetto *globale*, sia perché intende affrontare i problemi alla radice, non solo nelle manifestazioni esterne, sia perché si proietta a livello planetario, sia perché a livello d'impresa la coinvolge in tutte le sue componenti.

- Sul piano concreto, essa si prefigge:
  - di *sconfiggere la povertà*, suscitando una diffusa imprenditorialità e costituendo aziende che, pur operando nel mercato, *si facciano carico del bene comune* e siano fortemente orientate alla solidarietà e alla condivisione;
  - di creare *nuove opportunità di lavoro*, mettendo in collaborazione aziende di nazioni e continenti diversi;
  - di formare *'uomini nuovi'*, perché senza uomini nuovi non si fa una società *nuova*. "Per questo il progetto prevede, come parte integrante, il sostegno a centri di formazione e di sperimentazione di questa cultura del dare e del condividere.

L'esperienza insegna, infatti, che in molti casi i portatori di grande idealità, trovatisi soli di fronte alle difficoltà o, magari, a gestire il successo

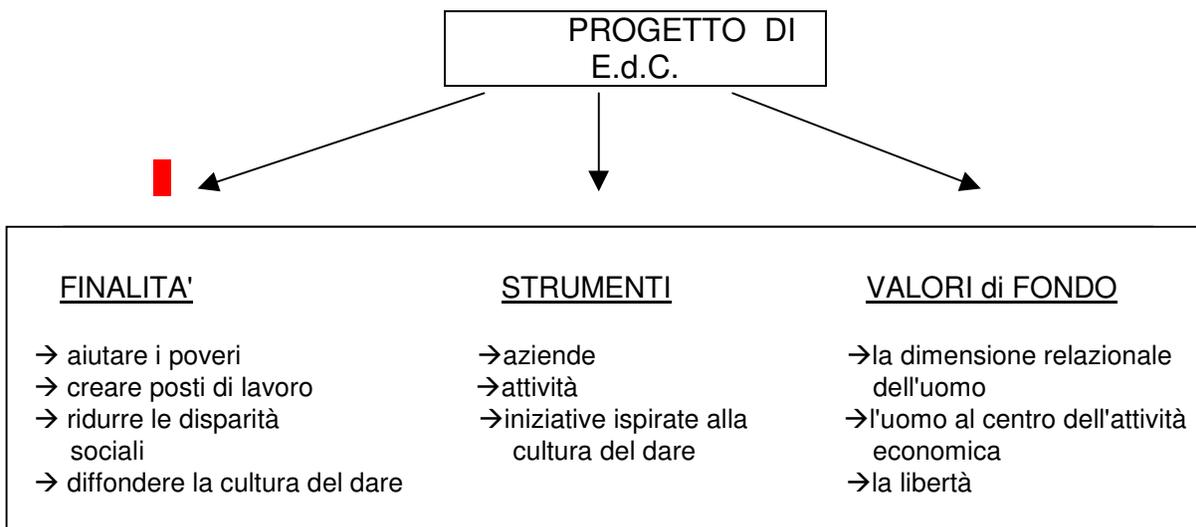
---

<sup>30</sup> ZAMAGNI, STEFANO, "Le sfide dell'Economia di comunione nell'età della globalizzazione", Atti del Convegno di Rimini, 22 giugno 2002.

delle loro iniziative, si sono un po' alla volta appiattiti su un pragmatismo che ha finito per spegnere la loro novità".<sup>31</sup>

- Diffondendo i valori culturali che le sono propri, l'E.d.C. intende contribuire, insieme con tutti coloro che operano per lo stesso fine, alla realizzazione di una maggiore *giustizia sociale e di una pace stabili*.

- Perché **progetto globale**, essa coagula e trasforma i singoli gesti di solidarietà in strutture ed iniziative orientate alla **promozione integrale dell'uomo e della società**. (cfr. *Centesimus Annus*)



<sup>31</sup> B. GUI, *Riflessioni su un progetto in divenire*, in Atti del Convegno "In dialogo per un mondo più unito", Castelgandolfo, 31 maggio - 1° giugno 1997, pag. 125.

### 3. Le peculiarità dell’Economia di Comunione.

Per comprendere a fondo l’EdC non si deve scordare l’ambito in cui nasce, essa infatti rispecchia il modo di vivere l’economia nella prima comunità dei Focolari di Trento<sup>32</sup>.

Alcune parole chiave e la loro relazione, spiegano la logica insita nell’EdC<sup>33</sup>.

Si segua lo schema consequenziale<sup>34</sup>:

Il dono: è l’espressione tipica della “cultura del dare”.

In economia per comprendere i meccanismi della beneficenza, si ricorre alla nozione “altruismo”. L’ altruista è un soggetto la cui utilità dipende oltre che dal consumo personale, anche dal consumo di altri soggetti. Il dono è un bene che aumenta la propria utilità, al pari di tutti gli altri beni.

Secondo tale visione si deve quindi allocare al meglio il reddito tra doni e altri beni, in virtù del conseguimento del trade-off che ci permetta la massimizzazione della funzione di utilità. L’altruista quindi è paradossalmente individualista, infatti dona per sentirsi meglio, per massimizzare la propria utilità<sup>35</sup>.

Tale teoria è perciò ambigua: si dona perché esiste un interesse sincero verso il povero o perché si sta meglio dopo aver donato? Inoltre sorge un altro problema, il dono spesso non è un atto disinteressato, ma viene utilizzato come strumento di vincolo e di condizionamento.

E qui sta la peculiarità della “cultura del dare” che consiste nella disponibilità al dono ispirata alla *gratuità*.

---

<sup>32</sup> Questi gli elementi essenziali: La comunione dei beni: ognuno da in base alle proprie esigenze e nella libertà più assoluta. Il dare: dare tutto, aprirsi all’altro, cercandolo nel rispetto della sua dignità..I poveri: centro di rotazione della comunione dei beni, parte attiva del progetto. La provvidenza: logica conseguenza del dare tutto, secondo una visione del Vangelo.

<sup>33</sup> **GUI, Benedetto e BRUNI, Luigino**, “ Quattro parole su EdC”, *Economia come impegno civile*, pag.216.

<sup>34</sup> Dono→ gratuità→amore→comunione

La gratuità: è un concetto che non trova spazio nella scienza economica, può essere definita come il saper andare aldilà di una pur ragionevole aspettativa di restituzione, di reciprocazione. Nel progetto EdC è gratuità la libera adesione degli imprenditori all'invito di dare parte dei profitti, ma anche altre azioni sono sintomatiche di gratuità. Ad esempio concedere un prestito senza richiedere garanzie e senza aspettative di ricevere in cambio favori futuri. La gratuità genera *amore*<sup>36</sup>.

L'amore: è inteso qui nel senso di amore fraterno o amicale, è gratuità finalizzata esplicitamente al bene dell'altro e genera la *comunione*<sup>37</sup>.

La comunione: è la risposta all'amore. La risposta dell'altro, non deve essere vista in termini di benefici, ma è necessario che una risposta ci sia. Nessuno deve rimanere nella posizione del mero ricevente, deve essere soggetto attivo della relazione.

La comunione è insita nella logica contraddittoria (così detta razionalità non strumentale) che tiene uniti e distinti il dare ed il ricevere, il perdere ed il ritrovare.

Come afferma il prof. Luigino Bruni<sup>38</sup>: “L' EdC è un intero stile di gestione improntato all'amore che suscita comunione”<sup>39</sup>.

Per un imprenditore, aderire all'EdC, significa indirizzare l'impresa a costituirsi come una società fatta di persone, responsabilizzate e motivate. Ancora, significa lavorare giorno per giorno nell'azienda per costruire un clima sociale positivo e fare scelte che non danneggino la comunità e l'ambiente.

---

<sup>35</sup> GUI, Benedetto e BRUNI, Luigino, “ Quattro parole su EdC”, *Economia come impegno civile*, pag.217.

<sup>36</sup> GUI, Benedetto e BRUNI, Luigino, “ Quattro parole su EdC”, *Economia come impegno civile*, pag. 218.

<sup>37</sup> GUI, Benedetto e BRUNI, Luigino, “ Quattro parole su EdC”, *Economia come impegno civile*, pag. 220.

<sup>38</sup> Luigino Bruni, docente di storia del pensiero economico all'Università Bicocca e all'Università Bocconi di Milano, membro del centro studi del movimento dei focolari.

<sup>39</sup> GUI, Benedetto e BRUNI, Luigino, “L'Economia di Comunione in quattro parole”, *Economia di Comunione: una cultura nuova*, anno VI, n.2, Dicembre 2000, pag. 6.

Elemento importantissimo, forse indispensabile, del progetto è la *libertà*<sup>40</sup> che si manifesta in due momenti: libertà di aderire alla EdC; libertà nella destinazione degli utili al progetto.

Il criterio di distribuzione degli utili di esercizio non è determinato una volta per tutte, ma viene stabilito dagli organi di governo dell'impresa, di anno in anno, nel rispetto delle esigenze che la vita di impresa fa emergere giorno per giorno ed i soci che non aderiscono al progetto, riceveranno la loro parte di dividendi, come spetta di diritto.

La libertà è un requisito che impedisce una caduta di motivazioni che potrebbe aversi soprattutto se qualcuno si vedesse in qualche modo costretto a mettere gli utili in comune, sentendosene espropriato<sup>41</sup>, inoltre il movente ideale accresce l'impegno ad ottenere dei risultati migliori e maggiori profitti da mettere in comune.

La tabella sottostante riassume le caratteristiche e le finalità del progetto, così come emergono dall'intuizione iniziale.

*Tabella 1. Caratteristiche e finalità di EdC*

<u>CARATTERISTICHE</u>	<u>FINALITÀ</u>
Nasce da una spiritualità di comunione, vissuta nella vita civile;	Sconfiggere la povertà;
Coniuga efficienza e solidarietà;	Ridurre le disparità sociali;
Punta sulla forza della cultura del dare per cambiare i comportamenti sociali.	Creare nuove opportunità di lavoro.

*Nostra sintesi testo.*

<sup>40</sup> Il nome esteso del progetto è infatti Economia di Comunione nella libertà.

<sup>41</sup> GUI, Benedetto, "Imprese ed EdC", *Nuova umanità*, anno XIV, n.80-81, Marzo-Giugno 1992, pag. 163.

## 4. La destinazione degli utili

L'aspetto più innovativo del progetto di E.d.C., accanto alla forte motivazione di chi vi aderisce, è la condivisione degli *utili*:

→ essi non sono solo quelli contabili, ma comprendono know-how, conoscenze imprenditoriali e manageriali da condividere particolarmente con imprese di paesi in via di sviluppo;

→ sono gli utili prodotti dalle aziende, ma anche frutto di condivisione parziale di redditi individuali delle più varie entità.

In Sicilia, per esempio, dove le realtà produttive che partecipano ad E.d.C. sono ancora di modeste dimensioni, diversi professionisti contribuiscono all'E.d.C. con parte dei loro redditi.

"Degli effetti economici prodotti dall'attività di un'impresa il profitto è solo la punta di un iceberg, quella che emerge dai calcoli contabili. Il grosso dell'iceberg, ossia il gran numero di voci di ricavo e di costo che poi tirando le somme si compensano dal punto di vista contabile e quindi spariscono dalla vista, è non meno importante del valore del saldo ai fini di una corretta valutazione sociale dell'attività svolta. Infatti, un'impresa può distribuire e in genere distribuisce ricchezza in molti altri modi, oltre alla distribuzione dell'utile a soci. Lo può fare fornendo buone opportunità di lavoro, offrendo buone condizioni di qualità e buoni prezzi dei prodotti venduti, o buone opportunità di sbocco per i prodotti dei fornitori.<sup>42</sup> Anzi, in certi casi, l'impresa viene fondata proprio per uno di questi scopi".<sup>43</sup>

La condivisione degli utili può, quindi, assumere varie forme: dalla cessione diretta di reddito (per soddisfare necessità immediate) ai finanziamenti a strutture di servizio (ad esempio centri sanitari o centri di

---

<sup>42</sup> Cfr. esperienza della Novo Pomar, pag. 149-150.

<sup>43</sup> B. GUI, *Impresa ed Economia di Comunione*, in "Nuova Umanità", Città Nuova Editrice, Roma, 1992, n.80/81, pag. 166.

formazione), oppure alla rinuncia all'ottenimento di utili contabili dirottando la capacità di reddito dell'azienda per gli scopi suddetti.

La validità dell'obiettivo da perseguire non può che stimolare rapporti positivi tra i membri dell'impresa, che tendono a collaborare dando un pieno significato all'impegno che ogni attività richiede.

In tal senso, l'E.d.C. non si riduce solo a semplice atto di liberalità, effettuato in modo saltuario e non vincolante, dal quale ciascuno è libero di ritirarsi in qualsiasi momento senza particolari inconvenienti; *essa è un progetto, che ha alla base una nuova cultura ed un nuovo comportamento, i quali implicano non solo la destinazione di parte degli utili, ma innanzitutto della realizzazione della "comunione fra gli uomini".*

Caratteristica fondamentale dell'E.d.C. è la **libertà**, la quale entra in gioco non solo al momento dell'adesione al progetto, ma anche al momento della distribuzione degli utili.

Il requisito della libertà nella contribuzione impedisce "una caduta di motivazione che potrebbe aversi soprattutto se qualcuno si vedesse in qualche modo costretto a mettere gli utili in comune, sentendosene in qualche modo espropriato", e non riduce "l'incentivo ad ottenere risultati economici migliori, anziché accontentarsi di risultati mediocri, dato che la differenza si ripercuoterebbe soprattutto sull'ammontare del profitto messo in comune".<sup>44</sup>

Concretamente, la decisione di devolvere gli utili viene rinnovata annualmente da ogni socio.

*Questo 'mettere in comune' non riduce il desiderio di migliorarsi e di crescere in chi produce, così come non suscita in chi riceve quel negativo adagiarsi di chi non crede di potersi affrancare dalla propria difficoltà. **E' un dare e ricevere nella libertà.***

---

<sup>44</sup> Ibid., pag.163.

Chiara Lubich ha indicato uno schema di ripartizione degli utili, che non costituisce un vincolo fisso per tutte le realtà in quanto lascia ampia libertà nella scelta del criterio da utilizzare, a seconda delle esigenze.

#### ***4.1 Una parte per incrementare l'azienda***

Una parte degli utili viene reinvestito in azienda, affinché siano sostenute le attività e lo sviluppo produttivo. Infatti, senza miglioramento e crescita, nell'azienda verrebbero a mancare quei mezzi necessari ed adeguati a farla restare in vita.

Osservando la vita delle aziende di E.d.C., si nota come il reinvestimento degli utili per il loro funzionamento sia stato massiccio nella maggior parte dei casi, e questo si spiega con il bisogno di consolidamento, di ampliamento, di acquisizione di una maggiore professionalità, di una migliore tecnologia, di ulteriore penetrazione del mercato, ecc., in una prospettiva di maggiori profitti nel lungo periodo.

La rinuncia temporanea a devolvere gli utili agli altri due scopi (aiuto ai poveri

e alle strutture di formazione di uomini nuovi) non è in contrasto con il progetto di E.d.C., in quanto l'azienda persegue il proprio miglioramento per poter distribuire maggiori benefici sociali: non solo utili contabili, come ho già ricordato.

L'azienda di E.d.C. si dimostra, quindi, a tutti gli effetti, innanzitutto come un'azienda comune, che necessita costantemente di essere migliorata.

#### ***4.2 Una parte per formare 'uomini nuovi'***

L'E.d.C. consiste nell'indirizzare l'impresa a costituirsi come comunità di persone, che operano in vista di una società solidale con tutti. Perché si realizzi questo, è necessario che le persone impegnate siano profondamente motivate e che siano costantemente formate. Una parte degli utili sono,

quindi, usati per la formazione di *'uomini nuovi'*, uomini motivati nella loro vita da principi di solidarietà e capaci di viverli anche in campo economico.

Tale formazione si svolge innanzitutto in famiglia, prima cellula della società, "unità di base dell'economia, dispensatrice di capitale umano"<sup>45</sup>, ma non solo.

A tale scopo si sono sviluppate altre strutture, quali le *Cittadelle* - dove è possibile frequentare scuole di formazione e svolgere attività nelle aziende che lì vi risiedono, venendo a contatto con l'ideale dell'unità - e numerosi *centri*, dove si svolgono abitualmente incontri.

La priorità di questa dimensione culturale del progetto emerge dalle esperienze di E.d.C.: tutti gli imprenditori di E.d.C. sostengono la necessità di un cambiamento di mentalità che anteponga il bene comune a quello personale: l'individuo per sua natura è sociale e si realizza completamente nel rapporto con gli altri, uscendo da una logica di puro egoismo, che lega la felicità quasi esclusivamente al profitto. La felicità di un uomo "non può disgiungersi da quella degli altri esseri umani che lo circondano".<sup>46</sup>

Da un tale agire economico, la condivisione degli utili diventa un'inevitabile conseguenza.

La diffusione di tale nuova cultura utilizza altri strumenti, quali convegni e conferenze promossi anche negli ambienti universitari. Essi da una parte diffondono la 'cultura del dare' e dall'altra rappresentano occasioni preziose per poter mettere in pratica tale mentalità.

Ritengo, a questo punto, importante elencare alcuni degli incontri sul progetto E.d.C. svoltisi finora in tutto il mondo.

---

<sup>45</sup> Espressione usata dal prof. G. Becker, premio Nobel per l'economia, cfr. L. BERNARDI, *Riscopriamo la famiglia*, in Città Nuova, Roma, 1996, n. 12, pag. 18.

<sup>46</sup> A. FERRUCCI, *Considerazioni sull'Economia di Comunione*, in "Nuova Umanità", Città Nuova Editrice, Roma, 1992, n. 80/81, pag. 181.

◆ Il 30/31 marzo 1996, ad Ottmaring (Germania), si è tenuto un incontro di imprenditori, economisti e persone della Baviera interessate ai problemi economico-sociali, con la presenza di imprenditori provenienti dalla Germania, dalla Svizzera e dall'Austria.

Il congresso è stato anche l'occasione di incontri tra imprenditori delle regioni tedesche dell'ovest e quelli della ex-Germania Orientale. È nato tra essi il desiderio di collaborare per un maggior sviluppo<sup>47</sup>.

◆ Negli stessi giorni si è svolto un incontro tra imprenditori di E.d.C. americani, presso la cittadella Luminosa, New York. "Un incontro entusiasmante - dicevano tutti - in cui si è andati alla radice della cultura del dare".

◆ Il 5 maggio 1996, a Milano, per la prima volta gli imprenditori lombardi di E.d.C. hanno invitati i propri dipendenti ad un pomeriggio di dialogo. Erano presenti centoventi persone, di cui cinquanta dipendenti al primo incontro con questa realtà.

Un dipendente diceva: "...pensavo che volessero insegnarmi come si fa ad essere un bravo dipendente...mi sono trovato in un clima speciale ed in un posto bellissimo".

Un imprenditore: "...è stato molto fruttuoso non solo per me, ma anche per i miei quattro collaboratori che vi hanno partecipato: il giorno dopo raccontavano tutto a quanti non erano potuti venire".<sup>48</sup>

◆ La 'cultura del dare' è stata presentata in America Latina in vari incontri, a partire dal 18 maggio 1997: prima a Cordoba (Argentina, dove A.Ferrucci si è incontrato con centoventi persone, fra imprenditori,

---

<sup>47</sup> Cfr. *Gli incontri degli imprenditori*, in "Economia di Comunione - una cultura nuova", Città Nuova Editrice, Roma, 1996, n.1-2, pag. 10.

deputati, politici, economisti, liberi professionisti e professori universitari), poi a Buenos Aires, a Rosario (dove, malgrado la ricorrenza della festa nazionale, erano presente cento persone) e infine ad Assuncion dove si sono incontrati ottanta imprenditori, tra i quali O.Balmacedo che ha sorpreso tutti dimostrando con l'esperienza vissuta dalla sua azienda che il progetto di E.d.C. è già operante anche in Paraguay. Pedro Fadul, presidente dell'ADEC - associazione di imprenditori cattolici - alla fine diceva: "Il terzo per formare uomini nuovi è il più importante: Chiesa e volontariato hanno speso milioni e milioni di dollari per assistere i poveri, ma solo la formazione dà speranza di risolvere il problema sociale perché incide nella situazione spirituale della persona").<sup>49</sup>

◆ Palermo, 18 dicembre 1997: presso la facoltà di Economia dell'Università Statale si è svolto un convegno, alla presenza di cinquecento partecipanti fra sindaci, amministratori, alcuni deputati regionali, docenti universitari, imprenditori e studenti

L'E.d.C. si presenta come un progetto valido al di là delle convinzioni religiose, come rilevato da una psicopedagoga presente al forum: "Ho una mia impostazione personale che non è assolutamente legata alla vostra impostazione religiosa: sono non credente. Posso condividere invece un'economia in cui ci sia rispetto per l'altro, in cui si dia importanza alle relazioni umane; un'economia in cui l'elemento fondamentale sia che gli utili possono essere ridistribuiti".

Il prof. Li Donni ha sottolineato la necessità che le aziende di E.d.C. "diventino regola, in modo di costruire con questa esperienza una

---

<sup>48</sup> Ibid.

<sup>49</sup> A.FERRUCCI, *La cultura del dare a vita pubblica*, in "Economia di Comunione - una cultura nuova", Città Nuova Editrice, Roma, 1997, n.1-2, pag. 13.

società di comunione e quindi farla diventare un paradigma della nostra società".<sup>50</sup>

Cercando di sintetizzare quanto scritto, è possibile affermare che il progetto di E.d.C. propone - come emerso da tutti gli incontri - un modo nuovo di fare economia, che cerchi di realizzare l'unità fra le persone. Strumento indispensabile è la sua diffusione per creare una catena di solidarietà e reciprocità, obiettivo che vede nel rinnovamento culturale la condizione necessaria al suo raggiungimento.

### *4.3 Una parte per aiutare i poveri*

L'E.d.C. si propone di contribuire a risolvere il problema della povertà alla radice. L'utile destinato dalle aziende è rivolto a tutti gli indigenti, quelli vicini e quelli più lontani, considerati tutti fratelli con *pari dignità*.

Essi sono, a tutti gli effetti, attori dell'impresa di E.d.C. perché ne sono i principali beneficiari.

"Se non abbiamo contatto con le persone a cui va il nostro utile - dice la sociologa Araujo - non è importante, ma è importante che abbiamo contatti con le persone che nella nostra zona sono beneficiari del terzo di E.d.C., in modo che si crei tra queste persone e noi un atteggiamento di reciprocità vero e proprio. Gli indigenti sono partners, non beneficiati, sono attori.

Deve avvenire la reciprocità, cioè noi dobbiamo essere convinti di ricevere qualcosa da loro: quello che riceviamo è il loro bisogno, che è un dono che fanno a noi e non qualcosa che chiedono, perché ci danno la possibilità di vivere la cultura del dare".<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Cfr. *Economia di Comunione nelle Università*, in "Economia di Comunione - una cultura nuova", Città Nuova Editrice, Roma, 1998, n.1, pag. 13.

<sup>51</sup> V.ARAUJO, *Il lavoratore e l'indigente, attori di E.d.C.*, in "Economia di Comunione - una cultura nuova", Città Nuova Editrice, Roma, 1997, n.1-2, pag. 4.

Scopo degli aiuti è favorire l'inserimento del povero nel ciclo produttivo, aiutandolo a stimolare le sue capacità personali per renderlo autosufficiente.

*"Se uno ha fame, non dargli un pesce: insegnagli a pescare"*, dice un proverbio cinese.

L'E.d.C. vorrebbe sia dare un aiuto concreto immediato, sia evitare che tale aiuto rimanga nel tempo puro assistenzialismo. L'indigente da soggetto passivo diventa soggetto responsabile del proprio futuro e del proprio sviluppo. Lavorando, egli riacquista la propria dignità di uomo e può, a sua volta, aiutare chi ha più bisogno.

Si verifica, quindi, nella reciprocità l'uso attivo sociale dei beni.<sup>52</sup>

Il prof. Zamagni così interviene al congresso su E.d.C. tenutosi a Piacenza:<sup>53</sup> "...la sfida che voi raccogliete è di mostrare con i fatti che è possibile condividere e realizzare forme di produzione della ricchezza e del reddito, nell'accettazione di un principio di condivisione che nella sua forma più alta è la comunione".

Un modo attraverso il quale si cerca l'inserimento del povero nell'attività economica è l'azionariato diffuso.

La gestione degli utili destinati a ridurre il divario tra ricchi e poveri avviene nel modo seguente:

ogni azienda per il versamento della sua quota fa riferimento ad una delle commissioni di E.d.C. che si formano zonalmente per iniziativa di alcuni membri, anch'essi aderenti al progetto, i quali mettono a disposizione le loro conoscenze e competenze nel settore economico collaborando e sostenendo le varie aziende locali;

---

<sup>52</sup> Cfr. par. *L'Uso attivo dei beni*, pag. 112.

<sup>53</sup> Cfr. pag.158-159.

successivamente gli utili vengono fatti confluire da tutte le parti del mondo alla Commissione centrale di E.d.C., che ha ufficio presso il centro del Movimento a Rocca di Papa (Roma). Tale Commissione è formata da sei o sette membri, che si riuniscono periodicamente e che ricevono dai rappresentanti delle varie zone del mondo le relazioni riguardanti le necessità degli indigenti che fanno parte dell'Opera;

sulla base di queste relazioni, le risorse accumulate vengono suddivise in proporzione ai bisogni e tenendo conto di altri aspetti come il costo della vita che differisce da paese a paese.<sup>54</sup>

Associazione incaricata alla destinazione degli utili è l'A.M.U. (Associazione per un Mondo Unito), organizzazione non governativa, costituita nel 1986. L'art.2 dello Statuto ne indica le finalità: "cooperare allo sviluppo dei paesi e dei popoli, con particolare riguardo ai paesi in via di sviluppo e di diffondere ovunque la cultura del dialogo fra i popoli".

L'AMU opera in vari paesi, quali Brasile, Argentina, Guatemala, Filippine, Costa d'Avorio, Sahel, cercando di informare e sensibilizzare l'opinione pubblica.

Aiutando gli indigenti a partecipare al sistema economico, l'E.d.C. ottiene un atteggiamento di corrispondenza di chi riceve gli aiuti. Dalle numerose esperienze emerge, infatti, questo scambio reciproco, che pian piano sta allargando l'iniziale catena di solidarietà.

---

<sup>54</sup> Cfr. tesi di Karen Battistini, dal titolo *Altruismo, etica cristiana ed economia: il caso del Movimento dei Focolari*, Università di Scienze Politiche - Bologna, anno 97/98, pag.132. Tali informazioni sono state fornite da un membro della Commissione di E.d.C. con sede a Roma, della quale si parla.

## 5. L'economia di comunione : le imprese.

### 5.1 Caratteristiche generali.

L'E.d.C. si rivolge principalmente all'impresa, quale struttura base dell'economia moderna, considerata perno del progresso e dello sviluppo. In quanto produce utili<sup>55</sup>, essa rappresenta "una certa speranza di riuscire a sovvenire regolarmente ai poveri"<sup>56</sup>, a cominciare da quelli che appartengono al Movimento.

E' un'impresa che accetta il sistema di mercato, di cui riconosce i limiti, cioè quelle "carenze umane" di cui parla la *Centesimus Annus*, ma anche gli aspetti positivi, quali la *libertà di organizzazione e di scelta degli obiettivi da perseguire* e la *libertà* sta alla base dell'intero progetto di E.d.C.

Si configura in forme diverse in base alle legislazioni, costumi sociali, culture dei Paesi in cui nasce e si sviluppa.

Predilige la forma della *società di capitale ad azionariato diffuso*, che appare più adatta ad una logica di comunione che la nutre.<sup>57</sup>

Lo scopo è di far partecipare all'*utile* "non solo coloro che operano nell'impresa e che vi hanno fatto confluire i propri talenti ed i propri risparmi, ma anche le altre persone umane che ne hanno bisogno, gli ultimi, i poveri" e di incoraggiare tutti, "anche coloro che secondo il pensiero comune non hanno risorse da investire ad entrare nel sistema economico a pieno

---

<sup>55</sup> "L'esperienza di questi anni ha evidenziato un concetto di 'utile' - da condividere - più ampio di quello che è normalmente preso in considerazione. Non si tratta solo di mettere in comune denari liquidi per gli scopi già indicati, ma di creare posti di lavoro, di investire i guadagni dell'impresa in progetti di avviamento, di donare attrezzature o servizi, di mettere in comune esperienze acquisite e capacità manageriali e, addirittura, brevetti". V. ARAUJO, *Economia di Comunione e comportamenti sociali*, in "Nuova Umanità", Città Nuova Editrice, Roma, 1997, n. 110, pag. 308.

<sup>56</sup> C. LUBICH, *Discorso a Rocca di Papa* - 23 giugno 1994, in "Economia di Comunione - una cultura nuova", Città Nuova Editrice, Roma, 1995, n° 1, pag. 3.

<sup>57</sup> "Dovrebbero nascere società, dove ognuno abbia la possibilità di una propria partecipazione: partecipazioni anche modeste, ma molto diffuse". C.LUBICH, *Discorso alla Comunità di Araceli*, 29 maggio 1991, in "Nuova Umanità", Città Nuova Editrice, 1992, n.80/81, pag. 16.

diritto, quali *'piccoli azionisti'* delle imprese, la cui proprietà è stata pensata molto diffusa"<sup>58</sup>.

Si caratterizza come *struttura a servizio dell'uomo*, "*comunità di uomini che perseguono il soddisfacimento dei loro fondamentali bisogni e costituiscono un particolare gruppo al servizio dell'intera società*" (CA, 35 ).

"Mette al centro l'*uomo* e la sua *felicità* - una felicità che non può disgiungersi da quella degli altri essere umani - "<sup>59</sup>, considerandolo i fine di tutto l'agire economico, il valore da anteporre a qualsiasi altro valore.

Lascia che motivazioni altruistiche interferiscano con l'usuale logica economica, fondata sulla massimizzazione del profitto, considerato unico elemento di razionalità economica e di vitalità dell'impresa.

Anch'essa ricerca l'utile, ma non l'utile per l'utile, e non per accumularlo, ma per dividerlo, e soprattutto, *non a detrimento dell'uomo*.

L'impresa di E.d.C. rifiuta "l'opinione in base alla quale l'etica può essere asservita alle esigenze dell'economia,... perché nel momento in cui noi trasformiamo l'etica in un ulteriore elemento a disposizione dell'impresa la distruggiamo e con lei l'uomo. Allora l'esperienza di E.d.C. è quella di dimostrare che o si crede in 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>60</sup>

## **5.2 L'imprenditore e l'impresa.**

Le aziende che aderiscono al progetto di E.d.C. operano in vari settori, sia di produzione di beni che di servizi.

---

<sup>58</sup> A.FERRUCCI, *Considerazioni sull'Economia di Comunione*, in "Nuova Umanità", Città Nuova Editrice, Roma, 1992, n.80/81, pag. 181.

<sup>59</sup> Ibid., pag. 181.

<sup>60</sup> Ibid., pag. 7

Sulle capacità professionali, sulla preparazione tecnica, sulla conoscenza della realtà economica in cui operare, non si fanno sconti: sono basilari per gli imprenditori. Non bastano buona volontà e le migliori intenzioni per poter gestire con competenza ed al meglio l'impresa.

□ *"Essi tengono conto dei criteri tipici di una corretta gestione e coinvolgono in questa attività i membri dell'impresa".<sup>61</sup>*

E' compito dell'imprenditore accordare fiducia e favorire l'assunzione di responsabilità da parte di ciascuno, a tutti i livelli; valorizzare le doti, le capacità personali; far sentire il successo dell'impresa come fonte dell'impegno di tutti; coinvolgere tutti nella comune tensione a far bene, perché l'impresa realizzi i suoi scopi.

In occasione della presentazione del progetto alla comunità di Araceli, Chiara Lubich afferma: *"...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>62</sup>*

Ad essi "è richiesto di mettere a disposizione non solo i beni, ma anche tempo, professionalità per aziende che iniziano la loro attività in paesi meno sviluppati. L'obiettivo è sempre il profitto, ma adesso non solo per la propria azienda, anche per aziende di altri".<sup>63</sup>

L'orizzonte materiale e temporale entro il quale l'imprenditore di E.d.C. è chiamato ad operare è assai ampio, potremmo dire *planetario*: include l'instaurarsi di rapporti di cooperazione, di solidarietà, di collaborazione, di integrazione, di condivisione fra aziende di nazioni e continenti diversi – con conseguenze positive per tutte - e a volte il

---

<sup>61</sup> BUREAU INTERNAZIONALE DI ECONOMIA E LAVORO, *Prime linee per condurre un'impresa*, in "Economia di Comunione - una cultura nuova", Città Nuova Editrice, Roma, 1997, n. 1-2, pag. 7.

<sup>62</sup> PINO QUARTANA, *L'E.d.C. nel pensiero di Chiara Lubich*, in "Nuova Umanità", Città Nuova Editrice, Roma, 1992, n.80/81, pag. 16.

<sup>63</sup> LEO ANDRINGA, *Aziende che aiutano i poveri*, in "Economia di Comunione - una cultura nuova", Città Nuova Editrice, Roma, 1996, n. 3, pag. 15.

trasferimento di persone e famiglie in luoghi diversi, per essere di aiuto là dove il bisogno o l'opportunità lo richiedono.

Scambiare collaborazione, know-how diventa un piacere; è una soddisfazione poter contribuire a migliorare la situazione di altre persone, perché aiutando gli altri si aiuta a se stessi.

Alla base di questo agire sta una forte motivazione: la ricerca dell'UNITA' - ad ogni livello, in tutti gli ambienti e in tutti i contesti; fra gli uomini, fra i popoli, fra le varie culture, fra i diversi settori della vita sociale, fra generazioni - perché si crede "veramente nella *potenza dell'unità di intenti* che nasce dal far proprio l'interesse del cliente, cioè dell'altro, e così della patria altrui e dell'azienda altrui, abbandonando la cultura della lotta".<sup>64</sup>

"Per mezzo della creatività e della capacità di immedesimazione nelle esigenze altrui" si crea quello che A. Ferrucci, imprenditore, ha definito "il *supervalore dell'unità d'intenti* che nasce da un'armoniosa collaborazione, che potrà scatenare una nuova creatività, nell'aggregarsi delle professionalità e dei talenti, delle risorse tecnologiche, delle proprietà e dei risparmi, nel collegarsi delle esigenze e delle disponibilità produttive, nelle nazioni ed a livello mondiale, fra tutti coloro che vorranno tentare questa nuova esperienza".<sup>65</sup>

"L'impresa è concepita proprio come una **comunità di lavoro e servizio**, non chiusa in se stessa, ripiegata sulla propria crescita, sul suo sviluppo e guadagno, ma unità produttiva indirizzata alla creazione di beni, servizi e lavoro finalizzati al bene della società, al bene comune; comunità, dunque, che stimola la partecipazione di tutti i soggetti nell'attività produttiva".<sup>66</sup>

---

<sup>64</sup> A.FERRUCCI, *Considerazioni sull'Economia di Comunione*, in "Nuova Umanità", Città Nuova Editrice, Roma, 1992, n.80/81, pag. 188.

<sup>65</sup> Ibid., pag. 182.

<sup>66</sup> V.ARAUJO, *Per un'economia di comunione secondo la Dottrina Sociale della Chiesa*, La Società, 1994, n. 3, pag. 517.

□ *"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, l'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'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".<sup>67</sup>*

□ *"Il lavoro è considerato un mezzo di crescita interiore di tutti i membri dell'impresa".<sup>68</sup>*

E' necessario "fare di ogni ora di lavoro un capolavoro di precisione, di ordine, di armonia; amare la puntualità; impegnarsi a sfruttare i propri talenti; vivere l'attimo presente solennemente, non solo al lavoro"<sup>69</sup>, con la tensione a migliorare continuamente.

"Ogni cosa fatta bene, perfettamente. Mi alzo al mattino, riordino la mia stanza meglio di ieri; comincio il mio lavoro meglio di ieri; parlo con qualcuno, cerco le parole meglio di ieri, e così via".<sup>70</sup>

Per questo nell'azienda si mantiene un comportamento eticamente corretto verso ogni persona; il collega è visto come una persona necessaria, utile, con la quale collaborare, lavorare, crescere insieme, alla quale dare fiducia e stima, mai come un rivale o un ostacolo da isolare o dal quale difendersi.

---

<sup>67</sup> BUREAU INTERNAZIONALE DI ECONOMIA E LAVORO, *Prime linee per condurre un'impresa*, in "Economia di Comunione - una cultura nuova", Città Nuova Editrice, Roma, 1997, n. 1-2, pag. 7 e 8.

<sup>68</sup> BUREAU INTERNAZIONALE DI ECONOMIA E LAVORO, *Prime linee per condurre un'impresa*, in "Economia di Comunione - una cultura nuova", Città Nuova Editrice, Roma, 1997, n. 1-2, pag. 7.

<sup>69</sup> C.LUBICH, *Economia e lavoro nel Movimento Umanità Nuova*, in Atti del convegno 'Il lavoro e l'economia oggi', Roma - 3 giugno 1984, pag. 13.

<sup>70</sup> C.LUBICH, *Meglio di ieri*, Loppiano notizie, 1981.

□ *"La salute e il benessere di ogni membro 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, 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".<sup>71</sup>*

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

□ *"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".<sup>72</sup>*

Una siffatta concezione presuppone, innanzitutto, il rispetto e "la valorizzazione massima delle persone, di ogni persona all'interno dell'impresa, qualunque sia il ruolo e la funzione; lo stimolo al 'realizzarsi' pieno della persona nella sua dimensione individuale, sociale e spirituale; (...) la visione del lavoro nella sua dignità massima, indipendentemente dagli aspetti tecnici o funzionali e allo stesso tempo la spinta alla professionalità, all'iniziativa, alla competenza".<sup>73</sup>

□ *"Uno dei primi obiettivi degli imprenditori di E.d.C. 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*

---

<sup>71</sup> BUREAU INTERNAZIONALE DI ECONOMIA E LAVORO, *Prime linee per condurre un'impresa*, in "Economia di Comunione - una cultura nuova", Città Nuova Editrice, Roma, 1997, n. 1-2, pag. 7.

<sup>72</sup> Ibid.

<sup>73</sup> V.ARAUJO, *Per un'economia di comunione secondo la Dottrina Sociale della Chiesa*, La Società, 1994, n. 3, pag. 517.

*effetti positivi sui membri dell'impresa, stimolando innovazione e crescita di maturità e produttività".*

□ *"Essi prendono decisioni d'investimento con prudenza, ma con particolare attenzione alla creazione di nuove attività e posti di lavoro produttivi".<sup>74</sup>*

Questo orientamento fa emergere un atteggiamento positivo verso i mutamenti ambientali, definito da molti 'controcorrente'.

Molti imprenditori avvertono che questi atteggiamenti nuovi, se da una parte hanno un impatto sulla società, se incidono realmente sul bene comune, dall'altra parte compiono in loro stessi un processo di cambiamento che possiamo chiamare una vera e propria '*conversione interiore*'. Si salda in essi la dimensione personale privata della vita con la dimensione del lavoro, in un atto di unificazione che è sorgente di gioia, di pace e di serenità, di per sé espansiva a quanti vengono in contatto con loro.

Una vera operazione culturale-spirituale foriera di novità benefica per il mondo dell'economia in genere e, per la funzione imprenditoriale, in specie".<sup>75</sup>

L'imprenditore, come definito dal prof. Gui, è un "*prezioso, ragionevole sognatore*" che per evitare che "*i suoi sogni si rivelino chimere, all'intuizione, alla disponibilità a correre rischi, alla capacità di motivare i collaboratori e convincere gli altri partecipanti della bontà di un progetto, è bene affianchi una grande disponibilità al confronto - sia prima che dopo l'avvio di un progetto - con chi questi sogni, o ideali, condivide. Soprattutto quando si tratti di progetti fatti per essere vissuti insieme, come nel caso dell'Economia di Comunione*".<sup>76</sup>

---

<sup>74</sup> BUREAU INTERNAZIONALE DI ECONOMIA E LAVORO, *Prime linee per condurre un'impresa*, in "Economia di Comunione - una cultura nuova", Città Nuova Editrice, Roma, 1997, n. 1-2, pag. 7.

<sup>75</sup> V.ARAUJO, *Un imprenditore nuovo per un'economia nuova*, in "Economia di Comunione - una cultura nuova", Città Nuova Editrice, Roma, 1996, n. 3, pag. 4.

### 5.3 Impresa, clienti, fornitori e concorrenti

Nell'impresa di E.d.C. cambiano non solo i rapporti interni ad essa, ma anche quelli 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, fornitori e la comunità, a cui sono orgogliosi di essere utili".<sup>77</sup>*

I clienti, i destinatari dei prodotti e dei servizi, sono considerati a tutti gli effetti *persone*, da amare, rispettare e servire. *Questa particolare attenzione agli altri non coinvolge solo il momento della distribuzione; tutta l'attività lavorativa è incentrata e indirizzata a rispettare e soddisfare le esigenze del cliente; i lavoratori vengono sollecitati a tener presente che dietro il loro agire c'è una persona che utilizzerà il prodotto o il servizio, persona che va trattata allo stesso modo in cui vorremmo essere trattati noi. Per questo ogni fase del lavoro deve essere eseguita con la massima cura ed onestà per realizzare prodotti di qualità, pienamente rispondenti alle caratteristiche. Per lo stesso motivo, l'impresa rifiuta di fare dei propri prodotti e servizi una pubblicità ingannevole.*

□ *"Nella definizione della qualità dei propri prodotti e servizi, l'impresa si sente tenuta non solo al rispetto degli obblighi di contratto, ma anche a valutare i riflessi oggettivi della qualità degli stessi sul benessere delle persone a cui sono dedicati".<sup>78</sup>*

L'impresa è impegnata a migliorare continuamente sia il modo di produrre sia i prodotti che offre, coinvolgendo direttamente in questo

---

<sup>76</sup> B. GUI, *L'imprenditore, un prezioso ragionevole sognatore*, in "Economia di Comunione - una cultura nuova", Città Nuova Editrice, Roma, 1996, n. 1-2, pag. 15.

<sup>77</sup> BUREAU INTERNAZIONALE DI ECONOMIA E LAVORO, *Prime linee per condurre un'impresa*, in "Economia di Comunione - una cultura nuova", Città Nuova Editrice, Roma, 1997, n. 1-2, pag. 7.

processo i destinatari della sua attività<sup>79</sup>, non in modo strumentale, ma in vista di una crescita comune; si impegna a investire in sistemi di controllo per valutare gli inconvenienti che possono verificarsi durante il lavoro e per risolverli.

"I rapporti tra uomini devono essere sempre così aperti nella fiducia l'un per l'altro; i corrispettivi economici dei servizi resi tra fornitore e cliente possono essere sì decisi, ma per comprendere la giusta remunerazione, non da una parte per fare 'la cresta' o dall'altra per tirare su il prezzo".<sup>80</sup>

Bisogna notare che questi atteggiamenti possono non rappresentare una novità, in quanto già vissuti da altre aziende non di E.d.C. Diversa invece è la motivazione che sta dietro; in quanto essi non sono frutto solamente di una strategia aziendale, ai fini produttivi e di profitto, ma piuttosto espressioni di una autentica vita di comunione e di attenzione all'uomo, che è il valore primario dell'attività economica.

*"Il rapporto, anche economico, deve sostanziarsi nella capacità di mettersi nei panni dell'altro, di cercare ciò che è meglio per lui, anziché travolgerlo, convincerlo che non ha alternativa, violentandolo magari con la forza della propria intelligenza o con tecniche di marketing".<sup>81</sup>*

"Tutto il mondo di oggi, così interdipendente, è fatto di una moltitudine di uomini - dice A. Ferrucci, imprenditore -, la maggior parte a noi sconosciuti, che lavorano per noi. C'è chi coltiva per noi, chi trasporta per noi quanto viene coltivato fino al negozio accanto a casa nostra, chi cerca per noi energia nella profondità del mare, c'è chi studia per anni per trovare la medicina che al momento giusto ci salverà la vita, c'è chi nella notte in una

---

<sup>78</sup> Ibid.

<sup>79</sup> Esperienze mostrano che sono stati utilizzati vari strumenti: dalla costituzione di uffici che raccolgono lamentele e suggerimenti della clientela - a cui si cerca di dare risposta - alla diffusione di sondaggi e questionari dai quali emergono importanti informazioni per l'azienda.

<sup>80</sup> A.FERRUCCI, *Considerazioni sull'Economia di Comunione*, in "Nuova Umanità", Città Nuova Editrice, Roma, 1992, n. 80/81, pag. 189.

<sup>81</sup> Ibid.

torre di controllo in un paese sconosciuto comunica la rotta al pilota del nostro aereo, che ci sta portando oltre oceano mentre dormiamo...

L'E.d.C. propone di lavorare a servizio degli altri, che sono tutti nostri amici: con gli amici non si lotta, dagli amici non ci si difende".<sup>82</sup>

La stessa logica di apertura e disponibilità si avverte anche nei confronti dei 'concorrenti'.

□ *"Le imprese 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".<sup>83</sup>*

Il concorrente è un collaboratore con il quale scambiare informazioni ed esperienze, in alcuni casi promuovendo dei veri e propri punti di incontro e di dialogo, in altri producendo per un'altra azienda che non può sostenere i costi della tecnologia necessaria.

Questo comportamento è innovativo e al di fuori della comune logica di mercato, secondo la quale "tutto sembra ancora impostato su concetti di competitività, di successo, di profitto che non può che nascere dalla sconfitta e dagli insuccessi degli altri operatori".<sup>84</sup>

□ *"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 del mercato".<sup>85</sup>*

---

<sup>82</sup> Ibid., pag. 182-183.

<sup>83</sup> BUREAU INTERNAZIONALE DI ECONOMIA E LAVORO, *Prime linee per condurre un'impresa*, in "Economia di Comunione - una cultura nuova", Città Nuova Editrice, Roma, 1997, n. 1-2, pag. 7.

<sup>84</sup> A. FERRUCCI, *Considerazioni sull'Economia di Comunione*, in "Nuova Umanità", Città Nuova Editrice, Roma, 1992, n. 80/81, pag. 185.

<sup>85</sup> BUREAU INTERNAZIONALE DI ECONOMIA E LAVORO, *Prime linee per condurre un'impresa*, in "Economia di Comunione - una cultura nuova", Città Nuova Editrice, Roma, 1997, n. 1-2, pag. 7.

## 5.4 La sfida della legalità

□ *"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.*"<sup>86</sup>

L'illegalità e la corruzione ("vero cancro degli apparati pubblici, da cui tanto dipende - direttamente o indirettamente - il benessere delle popolazioni"<sup>87</sup>) sono riconosciuti mali diffusi e difficili da sradicare.

Facendo riferimento alla situazione italiana, la Commissione per i problemi sociali della CEI, così si esprime: "la corruzione alimentata dagli ambienti politici ha raggiunto una dimensione tale da rappresentare un fatto di notevole rilevanza anche economica. Ne sono state danneggiate l'imprenditorialità e l'efficienza di tutto il Paese. Condizione necessaria per riavviare un processo di sviluppo nell'interesse comune del Paese è il superare una situazione di diffusa illegalità".<sup>88</sup>

"In effetti i grandi mali del mondo di oggi, pur nella loro complessità, sono alimentati da passioni umane elementari, sulle quali le organizzazioni economiche e politiche hanno fatto leva, incoraggiandole o tollerandole oltre misura(...). Mi riferisco soprattutto a varie sfumature dell'egoismo come l'ambizione, il desiderio di avere o di potere più di altri, di mostrare agli altri il proprio successo(...).

Si tratta di molle potenti, ma che se non affiancate e controbilanciate dalla capacità di aprirsi agli altri e di ridimensionare il proprio io, hanno l'effetto di sortire esiti sociali quantomeno distorti (...).

---

<sup>86</sup> BUREAU INTERNAZIONALE DI ECONOMIA E LAVORO, *Prime linee per condurre un'impresa*, in "Economia di Comunione - una cultura nuova", Città Nuova Editrice, Roma, 1997, n. 1-2, pag. 7.

<sup>87</sup> B.GUI, *Riflessioni su un progetto in divenire*, in Atti del Convegno "In dialogo per un mondo più unito", Castelgandolfo, 31 maggio - 1° giugno 1997, pag.114.

<sup>88</sup> Commissione Episcopale per i problemi sociali e il lavoro - CEI, *Democrazia economica, sviluppo e bene comune*, Ed. Paoline, Milano, 1994, n.43, pag. 34-35.

Se la scena economica è popolata di imprenditori e dirigenti pronti a tutto pur di riuscire a far profitti (fonte di reddito e, agli occhi dei più, di prestigio) in maggior misura e più in fretta degli altri, non c'è da stupirsi se poi è difficile contenere corruzione e sfruttamento immediato dell'ambiente, o se addirittura troviamo attivamente impegnati ad alimentare conflitti armati non solo la ragion di Stato delle potenze circostanti, ma anche interessi privati".<sup>89</sup>

Gli imprenditori scelgono di agire '*controcorrente*', obbedendo a imperativi etici ineludibili;

- Illegalità e corruzione sono mali sociali da combattere; perché mali, non saranno mai a favore dell'uomo e del bene comune.
- Il fine non giustifica i mezzi.
- Un'azione scorretta non diventa corretta perché è compiuta dai più.
- Qualora una legge risultasse inadeguata, per certi aspetti non equa, ci si deve impegnare democraticamente a modificarla o ad abrogarla. Non è giusto farsi giustizia da sé, disattendendola a proprio piacimento.

Non è facile neppure per un'azienda di E.d.C. scegliere sempre nelle varie circostanze la difesa della legalità.

*Le tentazioni si vincono con la forza dell'unità, del continuo confronto, del vivere legati come in cordata, sostenendosi a vicenda, e soprattutto con il vivere a tutti i livelli la cultura della reciprocità che, nell'esperienza, si è dimostrata un fattore essenziale di onestà e di legalità, con riflessi positivi nel sociale.*

---

<sup>89</sup> B.GUI, *Riflessioni su un progetto in divenire*, in Atti del Convegno "In dialogo per un mondo più unito", Castelgandolfo, 31 maggio - 1° giugno 1997, pag.116-117.

## 5.5 Impresa, ambiente e società.

L'imprenditore di E.d.C. gestisce l'azienda come si trattasse di un 'bene sociale' da amministrare e non semplicemente come esclusiva proprietà; questa concezione implica anche il rispetto dell'ambiente naturale.

□ *"L'impresa produce beni e servizi sicuri, prestando attenzione agli effetti sull'ambiente e sul risparmio di energia e risorse naturali con riferimento all'intero ciclo di vita del prodotto".<sup>90</sup>*

Le aziende di E.d.C. investono spesso in misure di difesa o di recupero dell'equilibrio ambientale: in alcuni casi sono stati adottati interventi come la raccolta differenziata, con la quale si è riciclato il cartone da utilizzare per confezionare i propri prodotti evitando quindi l'uso materiale più inquinante; oppure si sono adottati impianti di depurazione, un rinnovamento dell'impiantistica e misure necessarie per rendere l'ambiente di lavoro salubre.

□ *"L'impresa 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 a E.d.C., nell'intento anche di sviluppare rapporti economici reciprocamente utili e produttivi, utilizzano mezzi di comunicazione per collegarsi tra di loro sia a livelli locale che internazionale, rallegrandosi dei successi e facendo tesoro delle difficoltà, prove o degli insuccessi delle altre, in uno spirito di reciproco sostegno e solidarietà".<sup>91</sup>*

---

<sup>90</sup> BUREAU INTERNAZIONALE DI ECONOMIA E LAVORO, *Prime linee per condurre un'impresa*, in "Economia di Comunione - una cultura nuova", Città Nuova Editrice, Roma, 1997, n. 1-2, pag. 7.

<sup>91</sup> Ibid., pag.8.

Nei rapporti con la società, le imprese di E.d.C. manifestano caratteristiche nuove: sono presenti e partecipi della vita della comunità in cui sono immerse e per cui operano.

In due mesi e mezzo di permanenza in Brasile, Simona Di Ciaccio ha conosciuto trenta delle novantaquattro aziende che aderiscono al progetto di E.d.C.: sia microimprese che aziende con 40, 50 e 120 dipendenti.

Dice: "una caratteristica fondamentale le accomuna tutte, nonostante la diversità: l'integrazione nel contesto sociale ed economico in cui operano. L'azienda instaura un interessante rapporto con la comunità (altre aziende, privati, istituzioni pubbliche), che possiamo scomporre in due momenti: a) l'*iniziativa*, che è dell'azienda e consiste in un comportamento che riflette grande responsabilità sociale; b) la *risposta o reazione* di simpatia nei suoi confronti da parte della comunità.

Questo rapporto crea cooperazione fra i due soggetti, fonte di vantaggi reciproci. L'imprenditore agisce con grande responsabilità civile e sociale(...)In altre parole egli, pur agendo di libera iniziativa e con capitale privato, considera l'azienda un 'bene sociale', ossia fonte di benefici non solo per se stesso, per la sua famiglia e per i dipendenti, ma per l'intera comunità locale in cui opera".<sup>92</sup>

L'azienda, quindi, costituisce un beneficio pubblico che si aggiunge al miglioramento del benessere economico determinato dall'apporto dato al reddito nazionale dalla sua produzione. E' quindi logico che susciti comportamenti cooperativi da parte dei privati, di altre aziende o anche istituzioni pubbliche, che si traducono in aperture di nuovi mercati e accessi al credito, oppure in scambi di conoscenze e di professionalità. Questi vantaggi rappresentano gli effetti di 'ricaduta' positiva sull'azienda delle economie esterne che essa stessa produce con il suo comportamento.

---

<sup>92</sup> Cfr. S.DI CIACCIO, *Il nuovo rapporto azienda-comunità*, in "Economia di Comunione - una cultura nuova", Città Nuova Editrice, Roma, 1998, n.1, pag. 15.

Tale comportamento può essere considerato *efficiente* in un periodo più lungo rispetto a quello considerato normalmente, ma pur sempre di efficienza si tratta.

Risulta chiaro il rapporto di reciprocità che si instaura tra azienda e comunità: da una parte l'impresa tiene un comportamento per il quale i benefici che la comunità ne trae sono maggiori del reddito prodotto; dall'altra la comunità ricambia simpatia, stima e fiducia, che si traducono in minori costi e in aumento del mercato.<sup>93</sup>

Inoltre, "si va sempre più concretizzando la collaborazione - anche tramite partecipazioni di capitali, concessioni di crediti, trasferimento di tecnologia -fra aziende situate in nazioni o continenti diversi".<sup>94</sup>

---

<sup>93</sup> Cfr. S. DI CIACCIO, *Il nuovo rapporto azienda-comunità*, in "Economia di Comunione - una cultura nuova", Città Nuova Editrice, Roma, 1998, n. 1, pag. 15.

<sup>94</sup> V. ARAUJO, *Economia di Comunione e comportamenti sociali*, in "Nuova Umanità", Città Nuova Editrice, Roma, 1997, n. 110, pag. 307.

## 6. L'Economia di Comunione oggi.

Centinaia di imprese, utili messi in comune per alcuni miliardi, migliaia di persone in difficoltà economica aiutate a garantire a sé ed alle persone attorno una vita migliore, decine di migliaia di persone di tutti i continenti coinvolte in uno stile di gestione improntato alla collaborazione, all'apertura agli altri, alla comunione, con l'effetto di conferire una nuova dignità ai rapporti di lavoro, di collaborazione o di affari.

Grazie a questi dati di fatto, non c'è pericolo che l'espressione "Economia di Comunione" possa essere una delle tante idee che vengono proposte da persone sensibili ai problemi dell'umanità .

A tredici anni dal lancio del Progetto EdC può essere utile stilare un primo "*bilancio*": sul lato degli attivi si possono elencare le quasi ottocento imprese che aderiscono ad esso e, nel cuore del progetto, i poli produttivi nati accanto alle cittadelle del movimento dei focolari.

Si potrebbero ricordare i posti di lavoro indotti dal progetto (quantificabili in qualche migliaio), le centinaia di famiglie riscattate in modo stabile dal bisogno e le dodicimila ancora bisognose che continuano ad essere aiutate; si potrebbero anche descrivere le azioni create di diffusione della cultura di comunione realizzate grazie agli utili condivisi dalle aziende EdC (la stampa ed altri mezzi di comunicazione, la costruzione ed il funzionamento di centri di formazione in 60 nazioni, i convegni, ecc...); si potrebbero infine menzionare le migliaia di persone che, senza essere imprenditori o lavoratori d'impres EdC, sono state comunque coinvolte in questi anni in qualità di azionisti, consulenti, professionisti, operatori culturali, studiosi e studenti.

Il Progetto EdC sta attirando l'attenzione di studiosi di economia e di varie altre discipline che in esso intravedono la possibilità di avventurarsi lungo percorsi di riflessione e piste di ricerca finora evitati<sup>95</sup>.

Alla luce di questo, l'Economia di Comunione “*non rappresenta una utopia*”. Questo è dimostrato dal fatto che dopo tredici anni, le aziende che seguono il progetto sono quasi 800 ed dal fatto che malgrado i maggiori costi, che indubbiamente comporta condurre una impresa secondo le Linee guida, esse continuano a sopravvivere e sono in grado anche di condividere utili con i poveri.

Chi ha aderito al progetto EdC ha capito che non era più tollerabile aiutare i più poveri solo con il superfluo, ma si deve innescare lo sviluppo economico, ad esempio aiutando le piccole attività produttive a livello familiare a trasformarsi in aziende, moltiplicando produzione e posti di lavoro, queste possono guadagnare se si guadagna si può comperare, se si compera si produce di più, e si innesca la spirale positiva dello sviluppo.

Alcuni dei progetti di piccola dimensione, che attendono eventuali investitori, sono:

- In Kenya, a Nairobi, la “Food Processing” per espandere la propria attività di panetteria e pasticceria, ha bisogno di un investimento dal costo di 10.000 dollari; il fatturato attuale è di 30.000 dollari all'anno, ma dopo l'espansione passerebbe a 150.000 dollari all'anno.

- In Costa d'Avorio, la “Tipografia Man” per espandere la propria attività di stampa, ha bisogno di un investimento dal costo di 150.000 dollari; il fatturato attuale è di 150.000 dollari all'anno, ma dopo l'espansione passerebbe a 280.000 dollari all'anno<sup>96</sup>.

---

<sup>95</sup> Bruni Luigino e Crivelli Luca, “*Per una Economia di Comunione. Un approccio multidisciplinare.*”, Città Nuova Editore, Roma, 2004

<sup>96</sup> “*Microprogetti*” in “[www.edc-online.org](http://www.edc-online.org)”

Gli imprenditori che liberamente aderiscono all'EdC, oltre ad incrementare lo sviluppo della propria azienda, decidono di mettere in comunione una parte dei profitti per aiutare le persone in difficoltà e diffondere una nuova cultura.

Gli indigenti aiutati dall'Economia di comunione sono andati sempre più crescendo (tabella 4); ad oggi ammontano a circa 12.000.

## **7. L'Economia di Comunione: forma evolutiva di Corporate Social Responsibility (CSR).**

Dal 10 al 21 Febbraio 2003, la Commissione per lo Sviluppo Sociale (del Consiglio Economico e Sociale delle Nazioni Unite) ha indetto una conferenza sul tema della "Cooperazione Nazionale ed Internazionale nel campo dello sviluppo", dove si sono discussi i temi di "Sviluppo Sostenibile" e di "Responsabilità Sociale del settore privato".

Normalmente si pensa che il concetto di sviluppo sostenibile si riferisca solo all'ecologia, perché il concetto dello Sviluppo Sostenibile è nato originariamente dalla preoccupazione per il degrado della natura. Eravamo all'inizio degli anni '80, quando con questo termine si volevano definire i limiti all'interno dei quali l'uomo può utilizzare le ricchezze della natura senza distruggere la sua sostanza.

Lo Sviluppo Sostenibile è uno sviluppo che soddisfa le necessità delle generazioni presenti senza mettere in pericolo l'abilità delle generazioni future di soddisfare le proprie necessità. Il concetto di Sviluppo Sostenibile implica l'integrazione degli elementi economici, ambientali e sociali dello sviluppo, dando la priorità alla sollecitudine sociale. In questa linea, l'ONU ha definito gli obiettivi per i prossimi anni: sradicare la povertà; cambiare gli standard di produzione; cambiare gli standard di consumo.

Negli ultimi anni, gli sforzi per uno Sviluppo Sostenibile sono stati grandissimi. L'idea è entrata nel sistema legale di quasi tutti i paesi e si sono sviluppate tante strategie politiche, economiche e sociali a livello internazionale, nazionale e regionale.

Qui, allora, entra in gioco, l'Economia di Comunità. L'EdC è una realizzazione di quello che l'ONU postula: tentare di sradicare la povertà, utilizzando metodi nuovi di produzione e contribuendo attivamente alla creazione di una cultura nuova (ciò implica anche il cambiamento degli standard di consumo)<sup>97</sup>.

Nel settore privato si avverte un interesse crescente nei confronti di uno sviluppo sostenibile dal profilo sociale ed ambientale.

La responsabilità sociale assunta dal settore privato, denominata in gergo "Corporate Social Responsibility (CSR)", è oggi comunemente considerata un tassello importante per dar vita a quella coesione sociale in grado di sradicare la povertà e combattere efficacemente l'emarginazione sociale.

La prima generazione di CSR ha sottolineato come le imprese private possono assumere responsabilità sociali in modo compatibile con l'obiettivo del lucro, ottenendo cioè dei vantaggi in termini di successo commerciale.

Si sta consolidando una seconda generazione, laddove le imprese considerano la CSR parte integrante di un orientamento strategico di lungo periodo.

In questo contesto le società sviluppano, quale tassello del proprio core-business, strategie win-win che comportano una miglior performance sul piano sociale ed ambientale.

---

<sup>97</sup> Pelligra Vittorio e Ferrucci Antonella, "Economia di comunità. Una cultura nuova", AIEC Editore, Quaderni di Economia di Comunità per uso interno

La CSR viene così integrata nelle politiche aziendali, nel management, nella comunicazione interna ed esterna e nei meccanismi premianti interni all'organizzazione.

Esiste ormai una consolidata evidenza empirica che attesta quanto queste aziende siano molto spesso in grado di ottenere risultati superiori alla media di riferimento dell'intero mercato.

Negli ultimi anni, anche le multinazionali parlano di responsabilità sociale dell'impresa e spendono molto per far sapere che intendono operare per uno sviluppo sostenibile; questo in particolare dopo la tragedia dell'11 Settembre 2001. Ad accentuare questa impostazione, è stato anche il fatto che alcuni dei loro manager prestigiosi si siano rilevati persone avide, capaci di bruciare i soldi dei risparmiatori ed anche di lasciare senza lavoro e senza pensione i loro stessi collaboratori.

All'interno della società del nuovo millennio, per fortuna, non operano solo manager rampanti e rapaci, ma anche molte persone di buon senso, impegnate a tutti i livelli, a cui va stretto l'agire cinico ed ostile in economia che oggi sembra l'unico possibile.

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

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

\_ Mancanza di una tensione completa all'internalizzazione degli effetti negativi causati dalle imprese sulla società e debolezza degli sforzi compiuti a livello internazionale nell'auspicare una simile pratica;

\_ Mancanza di uno strumento manageriale in grado di contemperare le esigenze dei diversi portatori di interesse.

In questo contesto, l'Economia di Comunione, nella libertà, coinvolge quasi 800 imprese nei cinque continenti e si propone di offrire *“un modello concreto di aziende socialmente responsabili”*.

L'impegno assunto da queste aziende nei confronti della società si concretizza in primo luogo nella distribuzione degli utili per tre scopi che abbiamo descritto.

Le aziende, inoltre, seguono un insieme di linee guida che favoriscono interazioni socialmente responsabili nei confronti di impiegati, clienti, fornitori, concorrenti, autorità politiche e comunità locali. E' possibile distinguere tre concetti chiave che sintetizzano questo nuovo modello di agire economico basato sulla creazione di relazioni di reciprocità con l'insieme degli stakeholders:

- in primo luogo, la formazione di persone e di aziende che volontariamente siano pronte ad investire i propri capitali, talenti e servizi di vario genere per costituire attività imprenditoriali in grado di fungere da modello per l'intero sistema economico;

- in secondo luogo, il desiderio di giustizia nei confronti dei dipendenti che conferisce un carattere particolare a queste aziende, trasformandole in comunità;

- da ultimo, il fatto di condividere, nella libertà, una parte dei profitti con i poveri, che non solo serve a garantire loro la sopravvivenza, ma li eleva al ruolo di partner dell'azienda, attribuendo loro quella dignità che di diritto dovrebbe spettare ad ogni essere umano.

Le aziende di Economia di Comunione partecipano alla creazione di una comunità, non solo all'interno ma anche all'esterno dell'impresa. Si potrebbe dire che l'EdC rappresenta una realtà sociale che ha saputo raccogliere fino in fondo la sfida lanciata dai modelli di responsabilità Sociale delle imprese (CSR).

Sebbene l'esperienza dell'Economia di comunione sia vissuta ancora in piccolo, essa contiene alcuni aspetti innovativi che potrebbero far ulteriormente evolvere i modelli di CSR.

In particolare il progetto di EdC:

- offre alle società private un esempio di come sia possibile contribuire ad una distribuzione più equa delle risorse, con il guadagno di un orizzonte di senso che gratifica l'agire economico di ogni stakeholders (in termini di soddisfazione);

- dà prova di saper creare posti di lavoro nei quali l'uomo ha la precedenza sul capitale;

- indica come si possono formare persone (tutti gli stakeholders) ad una mentalità di responsabilità sociale; l'esperienza dell' imprese di EdC potrebbe fungere da incubatore ed incoraggiare altri a fare altrettanto;

- mostra come la CSR possa nascere anche da motivazioni intrinseche, dovute al fatto che le aziende si sentono parte integrante di una comunità, e superare così la necessità di essere soggetti ad una pressione esterna per attivare forme di operare socialmente responsabile;

- dà alla CSR la forza necessaria per condizionare positivamente la visione economica attuale, suscitando un dibattito attorno al presunto primato, nel contesto economico, della logica del self-interest;

- spinge i modelli di CSR oltre l'attuale valenza di strumenti utilizzati per neutralizzare gli effetti esterni negativi dell'agire economico capitalista, promuovendo un approccio più ricco, costruttivo e pro-attivo;

- offre una leva per mediare, tra le posizioni ed i principi dei singoli stakeholders;
- propone un modello che attesti la possibilità di mettere denaro e capitale al servizio dell'umanità in modo compatibile con il raggiungimento degli obiettivi aziendali;
- mette le aziende nelle condizioni di operare sentendosi corresponsabili del bene comune<sup>98</sup>.

## **8. L'economia di comunione: un nuovo modo di essere azienda tra etica e globalizzazione.**

A conclusione di questo capitolo è necessario riprendere ciò che è emerso nel precedente capitolo e giungere così ad introdurre l'esperienza dell'EdC nel quadro economico odierno.

Infatti uno dei fenomeni più rilevanti che stanno emergendo dal panorama sociale di questi ultimi anni, è la crescita del movimento dell'economia sociale o civile.

Volontariato, non-profit, risparmio etico, commercio equo, banche del tempo, consumo critico e solidale, ecc..., sono esperienze nate da una società civile sempre più responsabile e matura, che giorno dopo giorno prende più coscienza del ruolo primario che le spetta per far sì che la vita economica sia a misura di persona e diventi un luogo pienamente umano ed umanizzante.

In questo contesto l'Economia di Comunione (EdC), un progetto economico che coinvolge centinaia di imprese, si presenta come un'iniziativa che ha preso sul serio questa sfida anche nella concretezza della vita economica. L'EdC, infatti, si presenta come una silenziosa, ma radicale,

---

<sup>98</sup> Bruni Luigino e Crivelli Luca, *“Per una Economia di Comunione. Un approccio multidisciplinare.”*, Città Nuova Editore, Roma, 2004.

alternativa al modo convenzionale di intendere nell'impresa la proprietà privata ed il profitto.

### **8.1 Speculazione e intraprendenza: il bivio per le imprese di oggi.**

Nel capitolo XII della *Teoria generale* Keynes introduce la distinzione tra impresa e speculazione chiarendo che le aspettative di ognuna si fondano su un tempo diverso: «Se si voglia applicare il sostantivo *speculazione*(speculation) all'attività di prevedere la psicologia del mercato, e il sostantivo *intraprendenza*(enterprise) all'attività di prevedere il rendimento prospettico dei beni capitali per tutta la durata della loro vita...».<sup>99</sup> Dalle considerazioni di Keynes, possiamo intuire i rischi per le imprese, e per tutto il sistema economico, se dovesse prevalere la speculazione sull'intrapresa.

Keynes continua dicendo che non sempre ciò si verifica, ma il rischio è reale, proprio perché si va verso mercati di investimento sempre più perfezionati.

C'è il rischio che l'intraprendenza diventi “bolla d'aria in un vortice di speculazione”, qui Keynes introduce un'altra fonte di instabilità del sistema: la sostituzione dell'ottimismo spontaneo con un'aspettativa in termini matematici, se l'impresa dipende solo da questo l'intraprendenza si spegne.

Per l'autore la funzione dell'imprenditore è “a beneficio della collettività” e per questo deve essere radicata in quell'”ottimismo spontaneo” e in quella spinta ad agire che è propria della natura umana.

«E' pacifico che l'intraprendenza fondata su speranze che si estendono sul futuro torna a beneficio della collettività in complesso. L'intraprendenza individuale sarà adeguata soltanto quando il calcolo ragionevole venga integrato e sostenuto dagli *animals spirits*...»<sup>100</sup>.

---

<sup>99</sup> Keynes, John Maynard, *The general Theory of Employment Interest and Money*, MacMillan, London, 1936, pag.289.

<sup>100</sup> *Ibidem*.

Il punto è che se quella spinta dell'anima, l'intraprendenza, viene dirottata sui mercati speculativi perde la sua natura, perché diventa portatrice di un agire privo di un orizzonte temporale lungo e dipendente dalla "psicologia del mercato" e dalle sue fluttuazioni, allora è probabile che "ci sia qualcosa che non va bene".

Ciò che viene fuori da questa riflessione è che sono possibili due diverse forme di capitalismo: quello in cui predomina l'intrapresa e quello in cui predomina la speculazione.

Nel primo il capitale è valorizzato dal fatto che l'imprenditore stà investendo le sue capacità in un progetto che investe tutta la sua vita e va a vantaggio dell'intera comunità, è un capitalismo che resta radicato alla dimensione "umana".

Ecco, quindi, il bivio per le imprese che si avviano verso l'era della globalizzazione cercare di mantenersi legata al bene della collettività, per conservare la sua vera natura.

Questo è anche l'obbiettivo che perseguono le imprese di Economia di Comunione che liberamente pongono il loro lavoro e le ricchezze prodotte a servizio della collettività. Queste aziende nascono proprio da una "spinta dell'anima", che le porta a realizzare lo specifico progetto per cui sono nate aderendo a valori quali il rispetto, la reciprocità e la fiducia.

Ciò fa sì che, al di là della particolarità del fenomeno EdC, l'impresa che vi aderisce mantenga quella dimensione "umana" che dà all'imprenditore la convinzione che, pur agendo di libera iniziativa e con capitale privato, l'azienda sia un 'bene sociale', ossia fonte di benefici non solo per se stesso, per la sua famiglia e per i dipendenti, ma per l'intera comunità locale in cui opera.

## **8.2 Imprese che diventano sociali nella normalità della vita economica.**

Le aziende collegate all'EdC sono imprese private a tutti gli effetti, pienamente inserite nel mercato, ma che mettono i profitti in comunione. L'analisi del problema relativo al rapporto tra etica ed azienda sembra essere giunta ad una certa maturazione e, pur non proponendo una soluzione univoca, è in grado di portare le basi per affrontare i problemi successivi.

Le aziende EdC, essendo nate come for-profit, dimostrano qualche cosa di veramente rivoluzionario, ed estremamente attuale, perché portatrici di valori etici, che si misurano con il rispetto della persona e di tutto il suo essere; perché tali aziende hanno nel vettore di obiettivi di essere utili a situazioni di povertà vicine e lontane; soprattutto perché tra i membri dell'azienda si sviluppa una fiducia reciproca ed una coesione, che vanno ben al di là delle relazioni di cui oggi la dottrina si sta interessando.

Tale modello si presenta particolarmente interessante soprattutto in una prospettiva di globalizzazione e delle sfide che oggi si trova ad affrontare l'economia aziendale. In questi anni di crisi economica e di incertezza diffusa legata ai conflitti militari in corso, agli scandali finanziari e all'acuirsi di vecchi e nuove povertà, nasce un rinnovato bisogno di comprendere la direzione, il senso ultimo del nostro agire economico.

Quando la ricchezza si trasforma da mezzo a fine, diventano evidenti i sintomi di una grave degenerazione del modello di sviluppo.

Non è superfluo allora interrogarsi a fondo sulle radici, sulla logica e sulle prospettive di un sistema economico globalizzato, capace di produrre tanta ricchezza da risolvere potenzialmente ogni problema materiale per l'intera popolazione mondiale, ma, allo stesso tempo, totalmente incapace di determinare una redistribuzione giusta ed equa.

Cosicché due terzi dell'umanità sono schiacciati dalla trappola della povertà che rende vano ogni tentativo di affrancamento e affievolisce la

speranza. Fino al paradosso per cui nel Sud del mondo si muore per carenza di cibo, e nel Nord ricco si muore per le malattie legate all'eccesso<sup>101</sup>.

La globalizzazione rappresenta l'intensificazione dei legami tra le diverse economie nazionali rese imprese più interdipendenti, tanto che, nelle decisioni delle singole aziende, si deve tenere conto delle prospettive e delle conseguenze che tali decisioni avranno, sia a livello locale, sia a livello globale. Il processo in parola può innescare meccanismi positivi, come l'ampliamento dei mercati di approvvigionamento e di sbocco, che è utile per favorire lo sviluppo dei Paesi con maggiori difficoltà economiche e sociali. Tale processo, però, può anche comportare notevoli problemi, incrementando il divario tra i paesi ricchi ed i paesi poveri, se il percorso decisionale delle multinazionali è esclusivamente economico, come accade nel caso in cui chiude uno stabilimento in uno stato procurando disoccupazione per aprirne uno nuovo in un altro dove si ha maggiore convenienza economica a produrre gli stessi beni.

La globalizzazione proietta le aziende in un mercato più ampio, intensificando, da questo punto di vista, i rapporti concorrenziali tra le stesse.

Allo stesso tempo, si rischia il consolidamento a livello internazionale di aziende che vantano già una posizione di leadership a livello locale, mentre le aziende che hanno maggiori difficoltà ad imporsi come leader, sono costrette a soccombere, o comunque sono spesso succubi degli orientamenti espressi dalle multinazionali.

Il problema della carenza di attenzione alle problematiche sociali da parte delle aziende, diventa attualmente un solco più profondo, che mette il dito su una piaga che riguarda la carenza di eticità presente nelle aziende.

Ad esempio, se consideriamo, come i membri interni dell'azienda si trovano nel loro ambiente di lavoro, ci rendiamo conto che, nella

---

<sup>101</sup> Pelligra Vittorio, "Orizzonti larghi", Periodico:Città Nuova, Città Nuova Editore, Roma, 25 ottobre 2004, vol. n°20.

maggioranza dei casi, esprimono un livello di motivazione piuttosto limitato; emerge, inoltre, uno scontento di fondo accompagnato dal desiderio di voler essere maggiormente coinvolti nella gestione dell'azienda come persone e quindi portatori di interessi, che vanno al di là della semplice remunerazione economica; la persona inserita in azienda si sente considerata come un numero.

Il mercato dei capitali, inoltre, sembra porre una crescente attenzione agli aspetti ed ai comportamenti etici, che sono tornati prepotentemente alla ribalta dopo i vari scandali statunitensi sulle false comunicazioni sociali effettuate tramite i bilanci d'esercizio, che hanno formato oggetto di discussione degli articoli di quotidiani economici e non.

Dall'altro lato si sta sempre più diffondendo l'attenzione verso forme d'investimento, che richiedono il rispetto di determinati vincoli di eticità, attraverso indicatori di valutazione etica dei panieri di titoli, che formano oggetto di fondi comuni di investimento.

Queste sono alcune minacce nell'era globale.

In questo contesto, adottare un comportamento che si prenda cura anche degli aspetti etici e sociali, può essere fonte di costi economici senza che l'impresa ne abbia un beneficio immediato.

Tuttavia un comportamento etico per le imprese può essere, oltre che un vincolo, un formidabile volano di sviluppo.

Ad esempio la scelta di produrre nel rispetto della dignità dei dipendenti migliora il coinvolgimento dei dipendenti stessi e la reputazione dell'impresa nel mercato.

Se l'azienda ha successo, il suo modo di operare fa tendenza e si innesca un effetto imitazione che coinvolge fornitori e concorrenti.

Imprese così impostate possono, con trasparenza, comunicare impegni e risultati soci-ambientali ai clienti facendoli partecipi dello stile di conduzione dell'impresa. Le istituzioni locali prima, e quelle a livello

superiore poi, non potranno che sostenere, una volta che ne vengono a conoscenza, queste pratiche aziendali.

Si innesta così, un meccanismo che si autoalimenta e con il tempo alimenta la nascita di buone prassi ovvero di linee guida gestionali che dimostrano la sostenibilità di modelli di gestione innovativi in campo socio-ambientale.

Questo meccanismo orienta il fenomeno della globalizzazione su un percorso più rispettoso delle esigenze di tutti<sup>102</sup>.

Oggi si stanno confrontando, ed in certi casi scontrando, due visioni nel concepire quale debba essere il rapporto tra la sfera economica (mercato) e la sfera sociale (solidarietà).

Da una parte, abbiamo coloro che vedono nell'estensione dei mercati e della logica dell'efficienza la soluzione a tutti i mali sociali; dall'altra parte abbiamo chi invece vede l'avanzare dei mercati come una desertificazione della società, e quindi li combatte e si protegge.

Le due visioni alternative possono essere sintetizzate come segue:

- L'impresa è considerata "A-Sociale": in questo modello, che si rifà ad alcune tradizioni dell'ideologia liberale, il sociale è distinto dalla meccanica del mercato, che si presenta come un meccanismo eticamente e socialmente neutrale. Al mercato è richiesta l'efficienza e quindi la creazione di ricchezza; la solidarietà, invece, inizia laddove finisce il mercato.

- L'impresa è considerata "Anti-Sociale": in questo modello, che ha tra i suoi teorici classici autori come Marx, si caratterizza invece per concepire il mercato come luogo dello sfruttamento e della sopraffazione del debole sul forte.

---

<sup>102</sup> Pelligra Vittorio e Ferrucci Antonella, "Economia di comunione. Una cultura nuova", AIEC editore, Quaderni di Economia di Comunione per uso interno.

Da qui la loro reazione di proteggere la società dal mercato e dalle imprese, affermando che, i rapporti veramente umani sono distrutti dall'avanzare dei mercati.

L'esperienza e l'elaborazione culturale dell'EdC si presenta invece come qualcosa di diverso rispetto alle visioni dominanti oggi. Infatti l'EdC propone di vivere l'esperienza della comunione all'interno di una normale vita economica.

La proposta dell'EdC è dunque quella di un'economia a più dimensioni: certo l'efficienza ha il suo posto, ma essa è solo una dimensione che queste imprese vivono.

In mercati globalizzati la logica dei due tempi (prima le imprese producono, e poi lo stato si occupa del sociale), su cui è organizzato il rapporto tra economia e società, non funziona più.

All'impresa è chiesto di diventare sociale nella normalità delle sua attività economica.

Questa cornice delimita un quadro di grande interesse per tutti gli studiosi, in quanto rappresenta una sfida ai modelli di spiegazione dell'azione umana dominanti.

L'Economia di Comunione si avvia lentamente, ma decisamente, a comprendere ed attuare le trasformazioni necessarie perché diventino realtà strutture nuove, cominciando proprio dall'impresa.

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

*“Le aziende EdC si fanno portatrici di una cultura aziendale innovativa rispetto a quella prevalente e rappresentano un sfida culturale”.*

## CAPITOLO 3:

### Il caso del Polo Industriale Lionello Bonfanti.

#### 1. L'esperienza del polo industriale.

##### Premessa.

Tra gli elementi base della prima intuizione sull'Economia di Comunione era presente l'idea dei “*Poli Produttivi (o Industriali)*”, cioè di luoghi dove si concentrano imprese dell'EdC.

Chiara Lubich rivolse l'invito a far nascere, nei pressi delle Cittadelle del Movimento (che, con la loro presenza, avrebbero aiutato a tener sempre vivo lo spirito del progetto), una concentrazione d'impresе, un laboratorio visibile ed un punto di riferimento, ideale ed anche operativo, delle altre imprese EdC.

L'idea fu subito accolta con entusiasmo e, ad oggi, sono stati costituiti tre poli:

- Polo Spartaco
- Polo Solidaridad
- Polo Lionello

ed altri sono in fase di avviamento (USA, Sud America, Francia, Portogallo, Belgio, ecc...) <sup>103</sup>.

##### 1.1 Caratteri generali dei poli.

I “*Poli Industriali*” sono l'espressione tipica dell'Economia di Comunione; sono i poli imprenditoriali che ne rendono visibile la realtà. In questi poli convergono non solo le aziende di EdC che vi si insediano, ma anche quelle che ad essa si orientano condividendone finalità e strategie, così

---

<sup>103</sup> “*Poli Produttivi*” in “[www.edc-online.org](http://www.edc-online.org)”

come vi si rapportano, ormai in misura costante, studiosi ed economisti che qui trovano gli originali laboratori di un'economia rinnovata.

Gli industriali devono convergere nei poli industriali perché devono essere tutti legati. Questo permette loro di sostenersi nelle difficoltà, di aiutarsi economicamente ed anche con le idee.

Occorrono questi poli per avere l'Economia di Comunione.

I poli industriali rappresentano un'esperienza interessante nell'analisi dello sviluppo delle relazioni interaziendali, perché in primo luogo hanno in comune una rete di valori che rispecchia la cultura della comunione ed in secondo luogo sono costituiti da aziende molto diverse tra di loro, che però sono in grado ugualmente di sviluppare sinergie di tipo economico, tali sinergie sono basate sulla condivisione e sulla comunione di valori ed infrastrutture.

Il polo produttivo può essere considerato simile ad un incubatore, in pratica un'esperienza economica caratterizzata da strutture di servizio, generalmente gestite da società di capitale.

La formazione di un polo inizia, quindi, con la costituzione di una società che, oltre ad impegnarsi ad acquistare i terreni per costruire i capannoni, finalizzati agli insediamenti produttivi, si impegna a fornire i servizi di start up e di consolidamento alle aziende che faranno parte del polo.

La logica dei poli è di formare aziende, a larga base azionaria, che li gestiscono in modo da dare la possibilità di contribuire, attraverso l'acquisto di piccole quote di capitale sociale, anche a coloro che non hanno grandi disponibilità finanziarie.

Successivamente si può avviare la costituzione ex novo o il trasferimento di aziende, che siano in grado di produrre utili.

Così, dopo aver acquistato un terreno industriale ed aver potuto infrastrutturarne adeguatamente, si promuove e si favorisce la nascita di

imprese soprattutto nel settore dell'alta tecnologia e dei servizi innovativi, e che incontrano un ampio favore da parte degli imprenditori per la loro capacità di assecondare lo sviluppo iniziale di un'impresa, la ricerca di capitali, la fase organizzativa, l'analisi di mercato, la riduzione dei costi di localizzazione e di promozione.

La logica progettuale di questi centri, è basata sulla piena condivisione delle strutture e la fornitura di consulenze specialistiche in grado di attuire le prime fasi di vita dell'impresa.

Lo scenario che caratterizza un polo è quello del sistema integrato di imprese piuttosto che una sommatoria di singole realtà imprenditoriali.

La forte condivisione degli ideali che sottostanno al progetto permette di aumentare il grado di collaborazione e la partecipazione dei soggetti presenti nel polo, anche se appartenenti a imprese di settori diversi.

Non si limita cioè alla sola risoluzione di un momento di crisi, ma è un processo continuo di generazione di capitale umano collettivo e di capitale sociale, che arricchisce tutta la comunità imprenditoriale.

La condivisione dei valori, nei poli, è alimentata dalla vicinanza tra le aziende, che permette un quotidiano confronto e sostegno reciproco.

La vicinanza e il legame con la fonte primaria di questa cultura, cioè con la cittadella, consente di accrescere le motivazioni di imprenditori e lavoratori, la loro adesione alla cultura del dare e agli obiettivi di EdC, la consapevolezza che l'azienda sia uno strumento sociale al servizio di una comunità.

La caratteristica peculiare di un polo è anche quella di poter facilitare la condivisione collettiva di lavoratori, essere punto di scambio, di occasioni di mercato, tra le aziende, attraverso lo scambio costante delle esperienze e delle informazioni, e permettere una formazione adeguata a coloro che sono connessi al progetto di EdC.

L'incremento della domanda di manodopera aziendale è conseguenza diretta dell'insediamento delle imprese, ma anche indirettamente si crea, con l'emergere delle necessità legate ad una serie di servizi ad esse collegati, quali manutenzioni, trasporti, consulenze, distribuzione, ristorazione, nuova occupazione indotta o indiretta.

Inoltre, le aziende che si insediano in un polo godono di quell'insieme di vantaggi tipici della localizzazione in una stessa area, in fase costitutiva si promuovono e favoriscono la nascita di nuove imprese, soprattutto nel settore ad alta tecnologia, e dei servizi innovativi, che hanno la capacità di dare una accelerata allo *start up* delle altre imprese, aiutandole nella ricerca di capitali, nell'organizzazione, nelle analisi di mercato ecc., sostanzialmente si creano delle economie esterne utili a ridurre i costi aziendali e ad attrarre nuovi investimenti.

Questi centri sono progettati secondo una logica di condivisione delle strutture e della fornitura di consulenze specialistiche, che rendono più scorrevoli le prime fasi di impresa. Nei poli vengono inoltre localizzate delle strutture formative comuni, quali aule, auditorium, sale per videoconferenze, utilizzabili da coloro che hanno la loro vita aziendale all'interno della struttura.

Il valore di un polo quindi è maggiore della somma dei valori delle singole aziende che vi si insediano, che oltre ad avere riduzioni di costi indotti da economie esterne di agglomerazione ed economie di apprendimento, generano delle esternalità che si ripercuotono positivamente sulla collettività. Ciò accade in teoria, per qualsiasi polo industriale ma è bene sottolineare che per un Polo di Economia di comunione, gli effetti ed i vantaggi dovrebbero essere più ampi e recano condizioni di maggiore riscontro positivo.

La creazione di ricchezza avviene poiché:

1. si favorisce la condivisione tra lavoratori;

2. si favorisce la vita di comunione tra le imprese;
3. si permette una formazione adeguata per coloro che sono collegati, nel mondo, al progetto di Economia di Comunione;
4. si promuovono eventi a livello nazionale ed internazionale per tenere collegate le aziende;
5. si opera in piena condivisione degli utili;
6. si coopera con altre realtà aziendali e sociali del territorio;
7. si opera nel rispetto dell'ambiente;
8. si dà visibilità al progetto di Economia di Comunione.

Il polo produttivo è una forma economica nuova ed innovativa.

Gli economisti conoscono e studiano da almeno cento anni i distretti industriali, e cioè quelle aree caratterizzate dalla presenza quasi esclusiva di una sola industria, che porta allo sviluppo di tante piccole imprese, che riescono a raggiungere alti gradi di efficienza compensando l'assenza di economie interne (cioè più grandi livelli di efficienza raggiungibili grazie alle grandi dimensioni) con le economie esterne (flusso di informazioni, cultura sociale, fiducia, ecc...) che la localizzazione porta con sé.

L'Italia è particolarmente ricca di distretti industriali: chi ha vissuto nelle Marche, in Lombardia, in Toscana, in Veneto, più recentemente in Basilicata ed in Puglia, sa bene quanto le produzioni di scarpe, strumenti musicali, cappelli, filati, cuoio, rubinetti o mobili, siano particolarmente legate ai distretti.

Un polo certamente presenta, come abbiamo detto, alcune di queste caratteristiche: in particolare la prossimità geografica consente di attivare

molte delle economie esterne (flusso di informazioni, cultura sociale, fiducia, ecc...) che fanno il successo dei distretti.

Esso si differenzia però per l'eterogeneità dei settori economici di appartenenza delle imprese, per l'essere inserito in una cittadella del Movimento dei Focolari, che assicura ed alimenta la cultura sociale specifica, ma soprattutto per la ragione che lo fa nascere.

Al di là delle caratteristiche, che possono avvicinare i poli a forme di aggregazioni già conosciute, si possono individuare delle peculiarità del progetto in parola rispetto ad altre aggregazioni di aziende.

La prima delle principali peculiarità riguarda la contemporanea estensione, a più aziende nello stesso luogo, di quella che è la capacità di accumulare capitale relazionale ed umano; essa si traduce concretamente, in primo luogo, in un aumento della produttività e quindi dell'efficienza di tali aziende, in secondo luogo, conseguente al primo, nella possibilità di incrementare posti di lavoro ed in terzo luogo, nel rispetto e nella salvaguardia dell'ambiente circostante.

Un'altra peculiarità, è la presenza di persone che dipendono per la loro sopravvivenza e per il loro sviluppo da quel terzo di utili delle aziende del progetto, che innesta un meccanismo di coesione che coinvolge reciprocamente ed in maniera multidirezionale tutti i soggetti interni all'azienda, cioè i soci, gli amministratori, i dirigenti, i quadri, il personale, ecc...

Questo permette lo sviluppo e la diffusione di un controllo reciproco, non con l'ottica punitiva, ma sempre nell'intento di migliorare insieme le proprie prestazioni.

Le situazioni di indigenza sviluppano, quindi, una specie di controllo, anche se a distanza, ad operare migliorando la qualità dei prodotti. Tale qualità va ben al di là della rispondenza ai parametri della certificazione della stessa, in quanto è orientata a

fornire ben-essere alla persona che dovrà utilizzarli, e la mantenimento dell'efficienza, indispensabile per poter fornire più mezzi di sostentamento alle diverse situazioni che ci si è impegnati a sollevare.

Da ciò emerge che le modalità ritenute più efficaci riguardano la partecipazione attiva al cambiamento della gestione dell'azienda, che deve iniziare dal di dentro e se la base etica è la stessa, come nelle aziende EdC, lavorare su questo comune denominatore porta, sicuramente, dei vantaggi notevoli<sup>104</sup>.

Un polo, inoltre, deve avere i seguenti requisiti:

- Trasparenza.

Oggi, la trasparenza è un segno dei tempi nel mondo dell'economia sociale e, se il polo deve essere un modello, deve essere un modello di trasparenza.

- Legalità.

Il polo deve essere poi un esempio di legalità, fare scelte controcorrente, sapendo che da quelle scelte, costosissime, dipende il loro essere cittadini del polo.

- Efficienza e responsabilità.

Il polo deve amministrare i suoi beni con efficienza, senza sprechi; deve evitare le tentazioni tipiche dei comunismi, per raccogliere la sfida molto più esigente della comunione.

## **1.2 Confronto fra distretto e polo industriale.**

Incominciando ad analizzare le analogie delle due forme produttive, vediamo innanzi tutto, che entrambe si qualificano come raggruppamento di imprese all'interno di un'area territoriale circoscritta.

---

<sup>104</sup> Bruni Luigino e Crivelli Luca, *“Per una Economia di Comunione. Un approccio multidisciplinare.”*, Città Nuova Editore, Roma, 2004

Entrambe le esperienze nascono dalla presenza di una cultura condivisa nello stesso territorio. L'omogeneità culturale nei distretti e nei poli, favorisce il dialogo e la trasmissione delle idee e costituisce anche il presupposto per la circolazione della conoscenza, dell'esperienza, delle tecnologie e dell'informazione.

Inoltre nelle imprese dei distretti come in quelle dei poli, i legami positivi tra le imprese, contraddistinte dalla reciprocità e dalla collaborazione, sono un tratto peculiare dei distretti industriali e sono vissute nei poli con slancio ancora maggiore.

Passando ad analizzare invece le diversità, possiamo notare anzitutto che i poli e i distretti nascono con una modalità differente l'uno dall'altro.

Un polo EdC generalmente è caratterizzato dapprima dalla costituzione di una società a capitale diffuso che provvede a gestire tutte le operazioni necessarie per la costituzione di un polo, dal reperimento dei capitali necessari, all'individuazione della relativa localizzazione, alla costruzione delle infrastrutture e degli edifici, fornendo successivamente servizi di supporto e assistenza alle imprese che vi si stabiliscono.

Un distretto viceversa è frutto di una localizzazione spontanea di aziende, spesso specializzate in un determinato settore di attività.

Distinto è anche la ragione per la quale sorgono: il polo nasce affinché gli imprenditori si sostengano reciprocamente, per svilupparsi e raggiungere gli obiettivi EdC; inoltre, esso è parte complementare della cittadella, dà visibilità al progetto, funge da collegamento tra le imprese disperse e punta a diffondere la cultura del dare. Le aziende aderenti ai distretti nascono, invece, con lo scopo di conseguire profitti, a livello individuale, imitando il comportamento di altre imprese ed eventualmente seguendo una capogruppo che fa lavorare l'indotto che genera.

Inoltre i distretti industriali generalmente sono caratterizzati dal fatto di essere specializzati in un determinato settore (distretti del tessile, del

mobile, ecc.) mentre i poli al contrario si distinguono per riunire al loro interno, imprese che producono beni e servizi differenti l'una dall'altra. Per questo motivo le aziende del distretto tendono solitamente anche a specializzarsi in determinate fasi del processo produttivo, mentre le imprese di EdC, data la specificità di cui sopra, incorporano al loro interno tutte le fasi del processo produttivo.

Diversa è anche la caratterizzazione culturale. Il polo essendo parte integrante della cittadella del Movimento dei Focolari, è sostenuto e influenzato da una cultura sociale specifica. Il processo con il quale si crea questa cultura è frutto di una formazione continua, di una adesione consapevole, di una condivisione costruttiva. L'ambiente culturale nel quale sorge la popolazione di un distretto è frutto della storia e dai mutamenti del territorio, e non è determinato in modo consapevole.

L'atmosfera industriale che caratterizza i distretti è legata in ogni caso a una sorta di competitività, nella quale il più forte vince.

L'atmosfera dei poli EdC è legata invece al vivere, a livello di imprese, in una dimensione comunitaria, familiare, di reciprocità, non dimenticando tuttavia l'importanza di conseguire un profitto, ma non contribuendo a fare di questa logica quella dominante. Inoltre all'interno dei poli è assente la forte concorrenza che è presente invece all'interno dei distretti, dovuta anche al fatto che le imprese operano in mercati differenti.

### **1.3 I Poli Industriali ad oggi realizzati.**

*“Polo Spartaco”.*

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

Quindi, il Brasile oltre ad essere la culla della prima esperienza di aziende EdC, ha visto anche la nascita del primo polo industriale, in una zona vicino San Paolo, con forti vincoli ambientali: Esso è stato denominato “Polo Spartaco” (poiché è stato intitolato a Spartaco Lucarini, scrittore e giornalista economico, attento ai problemi del mondo, tra i primi compagni di Chiara Lubich) ed è sorto accanto alla cittadella, del Movimento dei Focolari, Araceli in Brasile.

Il Polo Spartaco è oggi una realtà, con nove aziende funzionanti, esempio e modello di un’economia alternativa; le aziende sono le seguenti: la Tunica, la Rotogine-KNE, l’Eco-Ar, la Prodiel, l’Uniben, l’AVN, il Poliambulatorio Agape, la CCC (Comunione, Contabilità e Consulenze) e la Scuola Aurora.

Per la gestione di Polo Spartaco si è costituita, nel 1993, una società per azioni a capitale diffuso, la ESPRI, attualmente con oltre 3000 azionisti, che ha provveduto all’acquisto di un terreno ed all’edificazione di capannoni che concede in locazione ad aziende aderenti al progetto di Economia di Comunione.

Dopo la nascita del polo, il governo brasiliano ha voluto approfondire la conoscenza del progetto EdC, per valutare l’opportunità di utilizzarlo per una politica di sviluppo e di creazione di posti di lavoro e quindi di riduzione della disoccupazione, che rappresenta una grave piaga di questa nazione.

Nonostante, infatti, la dimensione delle aziende del polo brasiliano sia medio-piccola, la zona di insediamento delle imprese ha manifestato un incremento nel tempo dell’occupazione superiore rispetto ad altre zone del Brasile.

*“Polo Solidaridad”.*

A Luglio 1991, due mesi dopo la nascita dell’Economia di Comunione in Brasile, inizia il progetto in Argentina accanto alla cittadella, del

Movimento dei Focolari, Mariapoli Andrea e subito dopo nasce il polo imprenditoriale in 34 ettari di terra.

Si costituisce una società per azioni che prende il nome UNIDESA (Unità e Sviluppo) per gestire il polo, per creare le condizioni per l'insediamento di aziende che diano visibilità al progetto di Economia di Comunione.

*“Polo Lionello”.*

Nell'Ottobre 2002 è partito, anche in Italia, il progetto di un polo imprenditoriale: è nato il “Polo Lionello”, a Loppiano102 (Firenze).

E' stata infatti costituita la società per azioni E. di C. S.p.A., con più di 5000 soci, che ha già iniziato ad operare<sup>105</sup>.

## **2. Il polo Lionello Bonfanti.**

### **Premessa.**

Il “*Polo Lionello*” nasce in piena era della globalizzazione, in un momento storico carico di speranze ma anche di incognite.

La globalizzazione della finanza, degli scambi commerciali, dell'informazione e della cultura sta profondamente cambiando il nostro modo di concepire l'economia e la società.

Accanto ad una generalizzata globalizzazione delle attività commerciali e produttive, pare che la finanza e la sua influenza mondiale

---

<sup>105</sup> “*Poli Produttivi*” in “[www.edc-online.org](http://www.edc-online.org)”

concentri in sé tutto il significato del sistema produttivo, quasi relegando gli operatori, e tra essi, quindi, gli uomini che operano nell'attività d'impresa.

Non solo questo impulso finanziario va respinto, ma va anche sempre più evidenziandosi la necessità di un agire etico all'interno dell'impresa; questo agire etico prende radice non da asettici codici comportamentali, ma da un vera e propria cultura che sottolinea l'importanza del rispetto del soggetto, il corretto comportamento nei confronti degli stakeholders, una gestione nella quale la persona umana sia riportata al centro dell'impresa non solo per l'apporto lavorativo, bensì per il suo essere specifico e di relazione, la sua assunzione di responsabilità, la condivisione di obiettivi tra i quali, certamente non l'ultimo, l'aiuto agli altri e, soprattutto ai bisognosi.

Oggi, è forte la domanda di stili di vita e di consumo nuovi, capaci cioè di coniugare la dimensione globale del mondo (che ormai è un punto di non ritorno), con la vita di comunità.

Il Polo Produttivo Lionello, a Loppiano, nasce in questo momento della storia, ed offre un modello di un modo felice di coniugare l'esigenza di comunità con l'apertura a tutti, un modello di comunità che riscopre la propria identità proprio perché aperta sul mondo intero<sup>106</sup>.

Il polo imprenditoriale non si limiterà alla costruzione di immobili a destinazione industriale, artigianale e commerciale, ma integrerà tale sua attività con il compito specifico di rendere servizi ad aziende, in particolare alle aziende di Economia di Comunione, oltre ad un'attività di promozione della cultura che è alla base della sua costituzione.

Il Polo Imprenditoriale Lionello è il primo polo che si realizza in un paese sviluppato.

---

<sup>106</sup> Pelligra Vittorio e Ferrucci Antonella, *“Economia di comunione. Una cultura nuova”*, AIEC Editore, Quaderni di Economia di Comunione per uso interno.

## **2.1 La storia del Polo.**

La “*storia del Polo Lionello*” è fatta dalle seguenti tappe:

- *5 Aprile 2001.*

L'idea della realizzazione di un “Polo Italiano” è sorta nel corso di un congresso sull'Economia di Comunione, svoltosi a Castel Gandolfo (Roma) il 5 Aprile del 2001, che vedeva la partecipazione di circa 700 imprenditori ed operatori economici. La nuova sfida lanciata era: far nascere anche in Italia un polo industriale faro di credibilità per l'Economia di Comunione, a cui potevano collegarsi le aziende italiane di EdC. A seguito dell'interesse suscitato da tale proposta tra i presenti, si è costituito un gruppo di esperti con il compito di approfondire il progetto.

- *17 Giugno 2001.*

Già nel mese di Giugno, in un incontro tra i responsabili del Movimento dei Focolari delle zone italiane ed alcuni membri delle commissioni dell'Economia di Comunione, vengono approfonditi gli argomenti riguardanti la forma giuridica dell'iniziativa, le linee guida a cui si dovrà uniformare l'iniziativa, la localizzazione ed il nome di tale polo. L'area individuata per la localizzazione del polo è in località di Burchio nel comune di Incisa Val d'Arno (Firenze), nei pressi della cittadella del Movimento dei Focolari di Loppiano. Su tale terreno la E. di C. S.p.A. (società costituita con lo scopo primario della costituzione del polo imprenditoriale ad Incisa) intende realizzare ex novo un complesso di fabbricati da suddividere in più lotti, destinato ad ospitare nuove imprese artigianali, commerciali di servizio e di produzione; nello stesso complesso, inoltre, sarà realizzata una struttura integrata come sede della società per lo sviluppo di servizi di natura logistica, finanziaria e commerciale<sup>107</sup>.

Il costituendo polo, è stato chiamato “Polo Lionello”, in onore di Lionello Bonfanti, uno degli artefici della costruzione della cittadella di

Loppiano (Lionello Bonfanti nasce a Parma nel 1925 e muore nel 1986. Nel 1943 si iscrive alla facoltà di giurisprudenza ed in seguito diventa magistrato. Nel 1953 è il più giovane pretore italiano e nello stesso anno incontra la Spiritualità del Movimento dei Focolari, al quale aderisce, approdando a Loppiano nel 1965. Per 15 anni è stato corresponsabile della cittadella e responsabile dei rapporti della cittadella con le istituzioni).

*- Luglio 2001.*

I primi imprenditori manifestano l'intenzione a trasferirsi nel polo. Si costituisce una commissione di lavoro e vengono individuati dei referenti.

*- 15 – 16 Settembre 2001.*

I lavori preparatori sono a buon punto, lo statuto della E. di C. S.p.A. è pronto e si fissa per Ottobre la costituzione della società. Inizia, così, la sottoscrizione delle azioni necessarie per costituire la società. Il nome della società è stato dato da Chiara Lubich.

*- 13 Ottobre 2001.*

Viene costituita la società "E. di C. S.p.A." con un capitale di 185.400 euro, che come scopo primario ha la costituzione di un polo imprenditoriale, a Incisa Val d'Arno, a disposizione delle aziende che aderiscono al progetto di Economia di Comunione.

*- 14 Ottobre 2001.*

A Rocca di Papa si incontrano i referenti del Polo Lionello delle varie zone italiane, insieme ai rappresentanti del Movimento, aggiornandoli della nascita della E. di C. S.p.A. .

Viene illustrata loro l'organizzazione del lavoro per i prossimi mesi: ricerca del terreno, contatti con le aziende che intendono aprire un'attività o trasferirsi al Polo Lionello, preparazione di un business plan.

*- 15 Dicembre 2001.*

---

<sup>107</sup> "Storia" in "www.edicspa.com/storia.shtml".

Primo incontro del consiglio d'amministrazione della E. di C. S.p.A. .  
Con la partecipazione di tutti i consiglieri ed i sindaci viene iniziata l'attività istituzionale: vengono nominati il vice presidente, gli amministratori delegati, il comitato esecutivo e le commissioni di lavoro<sup>108</sup>.

- 27 Dicembre 2001.

La Regione Toscana approva a maggioranza (con l'astensione dello SDI e di alcuni consiglieri di centro sinistra) una mozione di sostegno al polo imprenditoriale di Loppiano. La mozione è stata presentata dal Gruppo Rinnovamento Italiano e Riformisti per l'Ulivo. Nel testo si chiedeva alla giunta regionale di aderire al progetto del polo imprenditoriale di Loppiano nel comune di Incisa Val d'Arno, perché laboratorio di una nuova economia, e di inserirlo nei programmi di sviluppo della Regione Toscana, quale modello da proporre per l'attuazione di una nuova politica di cooperazione allo sviluppo<sup>109</sup>.

- Febbraio 2002.

Il consiglio di amministrazione della E. di C. S.p.A. , su mandato conferitogli dai soci, che rinunciano al diritto d'opzione, delibera un primo aumento del capitale sociale fino a 1.200.000 euro da concludersi entro il 31 marzo 2002.

- 9 –10 Febbraio 2002.

Il progetto del Polo Lionello si presenta a 550 tra imprenditori, operatori economici e studenti. Durante il convegno si sono ripercorsi gli ultimi sviluppi dell'EdC a 10 anni dalla nascita. Il consiglio di amministrazione della E. di C. S.p.A. espone il lavoro svolto: la costituzione della società, il suo originale statuto, lo studio del progetto edilizio ed industriale. La risposta dei partecipanti è stata entusiastica, un successo.

---

<sup>108</sup> “Storia del Polo Lionello” in “[www.edicspa.com/storia\\_polo.shtml](http://www.edicspa.com/storia_polo.shtml)”.

<sup>109</sup> “Sostegno al Polo Imprenditoriale di Loppiano” in [www.edicspa.com/sostegno.shtml](http://www.edicspa.com/sostegno.shtml).

- 5 Maggio 2002.

Assemblea ordinaria per l'approvazione del bilancio dell'anno 2001 (primo bilancio). Presenti 95 soci che rappresentavano il 61,9% del capitale sociale. Si è presentato un piano di attuazione del polo ed un primo studio di business plan.

- 6 Maggio 2002.

Il consiglio d'amministrazione, su mandato conferitogli dai soci, delibera l'aumento di capitale fino a 3.000.000 di euro<sup>110</sup>.

- 2 Gennaio 2003.

Si costituisce con sede a Firenze, "l'Associazione Lionello Bonfanti per un'Economia di Comunione", con la finalità di promuovere, fare crescere e diffondere la nuova "cultura del dare" nel mondo economico.

- Giugno 2003

Il consiglio d'amministrazione, su mandato conferitogli dai soci, in seguito all'assemblea dei soci dell'8 Marzo 2003, delibera l'aumento di capitale da 3.000.000 di euro fino a 5.000.000 di euro.

- 17 Marzo 2004.

L'offerta di pubblica sottoscrizione in seguito all'aumento di capitale sociale, si è conclusa il 17 Marzo 2004. E' stato raggiunto l'aumento del capitale sociale a 5 milioni di euro, con il quale i soci hanno raggiunto il numero di 5615<sup>111</sup>.

- 7 Luglio 2004.

Inizio dei lavori di sbancamento sul terreno del Polo Lionello<sup>112</sup>.

---

<sup>110</sup> "Storia del Polo Lionello" in "www.edicspa.com/storia\_polo.shtml"

<sup>111</sup> "Storia del Polo Lionello" in "www.edicspa.com/storia\_polo.shtml"

<sup>112</sup> "Iniziati i lavori al Polo Lionello" in "www.edicspa.com/lavori.shtml"

- 22 Ottobre 2004.

La posa della prima pietra del Polo Lionello, prevista per il 29 Ottobre 2004, è stata rimandata alla primavera 2005<sup>113</sup>.

Oggi, dopo tre anni dall'inizio dei lavori, il Polo Lionello è pienamente funzionante e al suo interno sono presenti 17 aziende, alcune di nuova costituzione altre che hanno trasferito lì la loro sede per aderire al progetto.

## **2. 2 Il Progetto architettonico.**

Fin dall' inizio si è data grande importanza all' aspetto della costruzione materiale dell' edificio del Polo. Era infatti desiderio di Chiara e del Consiglio di Amministrazione che il Polo potesse esprimere anche attraverso la sua immagine, i suoi ambienti le idealità dell' EdC.

Il concorso di idee per la nuova sede del Polo Industriale Lionello Bonfanti è stato un momento importante di crescita, sia sul piano professionale sia sul piano umano-relazionale.

Abbiamo cercato di comporre questo tema con la nostra esperienza, aggiungendo la sincera e totale interazione intellettuale.

Questo metodo ci ha condotto a quella che per noi è stata una grande scoperta: esperienza che un'idea, se scovata e raccolta nel pensiero dell'altro, è più matura e innovativa.

Il processo ideativo si è arricchito nel corso del suo iter, di forme simboliche e di scelte tecniche, che si sono condensate nel progetto.

L'architettura, storicamente, ha posto grande attenzione ad alcuni fattori principali: il simbolismo legato al processo compositivo, la

---

<sup>113</sup> "Notizie" in "www.edicspa.com"

disposizione del manufatto rispetto al luogo di giacitura (ambiente urbano o naturale), le relazioni spaziali e di flusso fra interno ed esterno e reciprocamente fra gli ambienti interni.

Altrettanta attenzione ha rivolto alla scelta dei materiali ed alla loro tecnologia. Una delle sintesi più efficaci, dove ciascuno degli elementi descritti è ottimizzato, è raggiunta dall'architettura sacra.

Su tale ricerca d'equilibrio si è orientato il nostro lavoro, pur trattandosi di architettura industriale<sup>114</sup>.

## **2.2 Progetto edilizio del Polo Lionello.**

Il Polo Lionello nasce per volere di Chiara Lubich, accanto a Loppiano (la cittadella del Movimento dei Focolari), grazie agli imprenditori ed agli azionisti della società E. di C. S.p.A., che sta edificando le infrastrutture e ne curerà la gestione. Lo scopo del polo è essere testimonianza concreta e visibile del progetto Economia di Comunione in Italia. Oltre alle aziende che vi si insedieranno, il polo collegherà quelle aziende che ad esso si rifanno o che vi si orientano.

Il sito scelto per il nuovo polo industriale è posto a poca distanza dall'impianto urbano di Incisa Val d'Arno, lungo la strada per Firenze, in località Burchio.

Il lotto di pertinenza ha superficie pari a 11.000 mq, più della metà dei quali edificabili.

Il progetto edificatorio del polo è stato affidato allo studio Squassabia di Mantova.

Il polo imprenditoriale è stato concepito e studiato come una struttura modulare e flessibile.

---

<sup>114</sup> Arch. Giovanni Saccani e Arch. Paolo Squassabia, ideatori del progetto del Polo Lionello.

La soluzione individuata permette la consistenza d'impresе industriali, artigianali, commerciali e di servizi, insieme a locali di uso pubblico, per un totale di circe 8.500 mq; infatti, la superficie edificabile prevede la costruzione di un complesso suddiviso in:

- spazi riservati ad uso di attività industriali;
- spazi riservati ad uso di attività artigianali;
- spazi riservati ad uso di attività commerciali;
- spazi riservati ad uffici per le attività insediate, servizi ed altre attività;
- spazi comuni di interesse pubblico riservati ad attività di formazione e/o congressuale.

I corpi destinati alle attività industriali, artigianali e commerciali, sono stati predisposti in modo tale da poter essere suddivisi sia in capannoni a destinazione industriale che artigianale, a seconda delle richieste che perverranno<sup>115</sup>.

Il progetto prevede anche la realizzazione di spazi di interesse pubblico per le attività congressuali, di formazione con una sala convegni ed una zona riservata al ristoro. Riguardo alla formazione, c'è da dire che le scuole di formazione tecnica si sono volute istituire sotto la guida diretta del consiglio di amministrazione della E. di C. S.p.A.; sono stati realizzati per ora solo 4 corsi, poiché non disponevano ancora di una struttura adeguata.

Esternamente sono state evidenziate aree verdi, strade, parcheggi ecc...

La struttura prevista dal progetto rispecchia gli aspetti di novità portati dall' Edc, infatti l' asse longitudinale, superata la hall, diventa galleria, luogo della Condivisione , fulcro della comunicazione fra le imprese e le altre

---

<sup>115</sup> Frassinetti Alberto, "I numeri del Polo Lionello", in "Atti del convegno: Polo Lionello. Casa degli imprenditori", 17/18 Maggio 2003.

compagnini del complesso, momento di stazione e scambio, dove è possibile esporre e conoscere i prodotti delle aziende e percepire la struttura produttiva nel suo insieme.

I laboratori, gli uffici e gli spazi dedicati alla formazione, sono direttamente accessibili dalla galleria o affacciano verso di essa.

Infine le terrazze e tutto il secondo piano, per la particolare vista che permette di godere, rende possibile entrare in rapporto visivo, fisico, con la Cittadella di

Loppiano. Il traguardo ottico rafforza il legame, non solo ideale, esistente fra il Polo

industriale e la Cittadella. Infatti il Polo Lionello Bonfanti è parte di questa e ne

costituisce il necessario completamento.

L' E. di. C. S.p.A. ha lanciato in tutto tre aumenti di capitale sociale, per raggiungere un capitale sociale di 5.000.000 di euro; questo perché sommando i normali costi di costruzione per metro quadrato delle diverse tipologie previste (capannoni industriali, artigianali, uffici, ecc...), il costo del terreno, gli oneri di urbanizzazione, la sistemazione del verde e della viabilità, si arriva a 5.000.000 di euro.

Il progetto, ha ottenuto “l’approvazione delle autorità amministrative” nel dicembre 2003 e “l’approvazione della Soprintendenza delle belle arti e dei beni ambientali”.

Il 7 Luglio 2004 sono iniziati i lavori di sbancamento sul terreno del Polo Lionello.

I lavori si sono conclusi entro la fine del 2005 e adesso il Polo ha raggiunto il quasi completo utilizzo degli spazi, con l’inizio delle attività delle aziende.

Alle aziende verranno applicati affitti sulla media del mercato della zona, l' E. di C. S.p.A. ha calcolato che con tali ricavi verranno coperte le spese di gestione lasciando un margine di utile<sup>116</sup>.

### **2.3 Le aziende presenti al Polo.**

Attualmente le aziende presenti al Polo sono 17. Alcune di esse sono nate appositamente in vista del Polo, mentre altre operano già da diversi anni. Hanno in comune l' adesione convinta al progetto di Economia di Comunione, il desiderio di lasciare insieme un segno, di rendere visibile, con la loro presenza al Polo, un progetto a dimensione mondiale.

Esse desiderano comporre una comunità aziendale che non si chiude in se stessa ma vuole restare aperta al territorio per accoglierne le istanze ed esserne parte viva.

Tali aziende sono:

#### **□ E. di C. S.p.A.**

Il 13 Ottobre 2001 viene costituita la società per azioni con la denominazione:

**“E. di C. S.p.A.”** .

La E. di C. S.p.A. ha come scopo principale, voluto dai soci fondatori ed espresso nello statuto stesso, la costituzione e la gestione di un polo imprenditoriale a Incisa Val d'Arno, non solo a disposizione delle aziende che aderiscono al progetto di Economia di Comunione, ma anche punto di riferimento delle stesse. Il progetto ha avuto immediato e rilevante seguito,

---

<sup>116</sup> Mozzanti Giovanni, “*Polo Lionello: a che punto siamo?*”, Periodico: Economia di comunione. Una Cultura Nuova, Città Nuova Editore, Roma, Dicembre 2003, Vol. N° 19, pag. 10

sia in termini di condivisione ideale che in termini culturali e, soprattutto, in termini di fattiva concreta attuazione.

In via preliminare, la E. di C. S.p.A. intende perseguire i propri fini istituzionali attenendosi a principi di gestione, coerenti con il progetto di Economia di Comunione, nella piena libertà.

I fini sono precisati nello statuto: l'acquisto, il progetto e la costruzione di immobili, che saranno dati in locazione alle aziende che vorranno insediarsi; lo studio, la realizzazione e l'organizzazione di impianti industriali, commerciale e di servizi e corsi di formazione.

La E. di C. S.p.A., con sede legale in Via Castagneto, 21 – Incisa Val d'Arno (Firenze), è stata iscritta nel Registro delle Imprese di Firenze il 9 Novembre 2001 ed ha una durata fissata sino al 31/12/2060, salve successive proroghe; codice fiscale e numero di iscrizione 02344630484; R.E.A. 525376.

Essa ha un capitale sociale di euro 5.000.000,00 (cinquemilioni/00), suddiviso in azioni ordinarie del valore di euro 50,00 (cinquanta/00) cadauna (è quindi una società ad “azionariato diffuso”, con 5.616 soci attuali; questo per consentire tutti di partecipare in modo concreto al progetto)<sup>117</sup>.

La “*missione aziendale che si propone la E. di C. S.p.A.*” è quella di costituire un polo imprenditoriale, in Incisa Val D'Arno, che sarà messo a disposizione, con contratti di locazione, alle aziende, aderenti al progetto di Economia di Comunione, che ne facciano richiesta presentando un programma di attivazione.

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

---

<sup>117</sup> Dati presi dallo Statuto della E. di C. S.p.A.

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

Opererà pertanto anche come centro culturale, di formazione e di assistenza, per operatori economici che aderiscono ai principi sopra enunciati e che sostanzialmente si ispirano ai principi di conduzione aziendale e di ripartizione degli utili formulati del progetto di Economia di Comunione nella libertà del Movimento dei Focolari<sup>118</sup>.

La E. di C. S.p.A. è amministrata da un consiglio di amministrazione, attualmente formato da dieci membri; essa ha come organo di vigilanza un collegio sindacale, attualmente formato da cinque membri (tre effettivi e due supplenti), tutti iscritti all'Albo dei revisori. Il controllo contabile sulla società è esercitato da una società di revisione, la Deloitte & Touche S.p.A. .

Secondo l'art. 36 (Destinazione degli utili) dello statuto, sugli utili netti, risultanti dal bilancio, viene dedotto:

- il 5% da assegnare alla riserva ordinaria, fino a che questa non abbia raggiunto il quinto del capitale sociale;

- il 30% da assegnare al fondo speciale di solidarietà, per far fronte ai bisogni delle persone indigenti, individuate dall'organo di gestione. La devoluzione del fondo avverrà nei modi e nei termini fissati con apposita delibera dello stesso organo amministrativo;

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

La peculiarità di questa parte dello statuto, di questa società per azioni, sta principalmente nell'aver enunciato, scritto in modo esplicito, la volontà

---

<sup>118</sup> "Missione" in "www.edicspa.com/missione.shtml"

della società di contribuire a far fronte ai bisogni delle persone indigenti, con la destinazione di una parte notevole degli utili.

Si tratta di una grande novità: non dimentichiamo che si tratta di una società per azioni, che per definizione è una società commerciale avente scopo di lucro.

L'art. 36 evidenzia la novità del progetto EdC; infatti per essere pienamente coerenti ai principi ispiratori, si è voluto stabilire che il 30% degli utili venga destinato ad un fondo per indigenti.

#### □ **Assi 1 Snc**

Nel 1991 dopo la proposta dell'Economia di Comunione lanciata da Chiara Lubich in Brasile, ci siamo confrontati con altri due amici e abbiamo cercato di vedere il nostro futuro insieme, legati in una nostra azienda dove i valori e il fine della Economia di Comunione potessero essere vissuti e resi più visibili.

Nel 1993 abbiamo creato la Assi 1 Snc, ora Agenzia della Allianz Subalpina, Compagnia di Assicurazioni del gruppo Allianz.

Adesso siamo quattro soci con due impiegate, vari collaboratori, e oltre tremila clienti.

I nostri uffici si trovano ad Arezzo, ma due di noi vivono a Loppiano e nelle vicinanze; saputo della nascita del Polo Lionello, è stato quasi automatico decidere di aprire qui un ufficio di rappresentanza, ma operativo e pronto a gestire qualsiasi richiesta sia per i nuovi che per i tanti clienti che abbiamo sia a Loppiano che nella Provincia di Firenze.

Noi gestiamo la sicurezza delle famiglie sotto il profilo del rischio con la Allianz Subalpina, e sotto il profilo della previdenza e del risparmio attraverso la Gestione del Risparmio, con la Banca Ras Bank ( ).

Svolgiamo il nostro lavoro come se avesse un ruolo sociale, e in realtà lo ha, di aiuto e di sostegno alle famiglie e alle aziende cercando di agire con

la massima trasparenza. Fin dall'inizio della nostra attività avevamo un nostro piccolo motto: mettersi nei panni del cliente, non fare agli altri quello che non vorresti fosse fatto a te .

Per questa rappresentanza siamo riusciti ad ottenere una serie di agevolazioni sotto forma di concessioni e convenzioni, da poter usufruire per i rapporti con la E. di C. S.p.A., con le Aziende trasferite al Polo, e con le Aziende italiane collegate al Polo.

Tutti gli utili delle operazioni Assicurative e Finanziarie gestite in questa sede vanno al progetto EdC; e questo è un modo di far partecipare al progetto tutte quelle persone, famiglie, ecc che si rivolgeranno a noi per i loro bisogni<sup>119</sup>.

#### □ **AD Finsimel Srl**

Presente sul mercato da oltre un decennio la Finsimel è nata come azienda artigiana di installazione di impianti elettrici. Con la progressiva crescita ha sviluppato ed esteso le proprie competenze ed oggi si propone come azienda a servizio globale, specializzata nella fornitura di soluzioni finalizzate alle specifiche necessità di ogni singolo cliente.

I servizi offerti sono rivolti ad ogni realtà, di piccole o grandi dimensioni, interessate alle diverse tipologie di impianti tecnologici e/o alla manutenzione di macchinari e attrezzature per industrie, enti pubblici, strutture scolastiche, ecc.

#### □ **Azur della P.A.M.O.M.**

L'azienda è nata negli anni '70 con lo scopo di completare la cittadella di Loppiano con attività di lavoro artigianale e artistico. Nell

---

<sup>119</sup> Tratto da un'intervista concessa da Mauro Bracci, uno dei soci della Assi 1 Snc.

azienda, particolare valore veniva dato ai rapporti interni e con tutti: clienti, fornitori, ecc.

Negli anni, la produzione si è orientata al settore prima-infanzia con camerette, complementi di arredo, seggioloni: oggetti di qualità e curati con grande rigore essendo diretti al mondo del bambino. Grande attenzione è stata rivolta alla ricerca di articoli belli e in armonia fra loro. Un altro settore comprende articoli a soggetto religioso, cui viene data particolare attenzione.

Negli ultimi anni, Azur ha sviluppato rapporti con aziende europee per integrare reciprocamente un'offerta di prodotti per l'infanzia con la commercializzazione di passeggini, carrozzine, seggiolini per auto e articoli per la cura e l'intrattenimento del bebè.

L'azienda è ormai affermata in Italia e all'estero e la qualità dei prodotti commercializzati è molto apprezzata.

Con la nascita del Polo imprenditoriale, una parte della produzione e della distribuzione è stata trasferita nel Polo stesso, dove l'azienda ha anche un punto di visibilità e di commercializzazione.

#### **□ Studio Mannucci Rag. Cecilia Commercialista**

Ha iniziato la sua professione di ragioniera commercialista a Firenze nel 1989 in uno degli studi più affermati della città, dove ha appreso la complessa materia fiscale ed è cresciuta professionalmente in un ambiente dove l'etica ha un posto importante.

I servizi offerti dallo Studio Mannucci vanno dalla elaborazione dati contabili per aziende, artigiani, professionisti, commercianti, alla consulenza in tutte le materie fiscali, consulenza economica e finanziaria.

Iscritta all'albo dei Revisori contabili fa parte del Collegio Sindacale di alcune importanti società.

Da alcuni anni è centro autorizzato CAF che le permette l'elaborazione dei modelli 730, non tralasciando quindi la consulenza ai

privati con la compilazione delle dichiarazioni dei redditi. Si avvale della collaborazione di personale qualificato che lavora nello studio ormai da molti anni.

La fiducia del cliente nei confronti dello studio è una priorità. Per questo l'approccio è improntato alla ricerca della massima trasparenza.

Combattere la mentalità ed il luogo comune che individua la figura del commercialista in colui che deve solo farti evadere le tasse, è sempre stata un obiettivo prefissato per Cecilia Mannucci.

In questi anni, numerosi sono stati i giovani che si sono rivolti allo studio per essere aiutati a far decollare la propria attività e districarsi tra i mille adempimenti necessari. Importante è stato intravedere con ognuno di loro, che al di là delle complicazioni, questi costruivano qualcosa di utile, di bello, quasi una missione per produrre ricchezza, non solo personale, ma rivolta alla società civile.

Il rapporto con i clienti non è solo basato su una richiesta di chiarimenti o di consulenze, ma di stima reciproca che fa scoprire, al di là di una diversità culturale, lo stesso credere in valori comuni come la solidarietà e l'amore per i poveri.

#### **□ Ingegneria Creativa Associazione professionale**

Riunisce l'esperienza professionale di tre ingegneri e, come azienda facente parte dell'Economia di Comunione, prosegue nel Polo Lionello un'attività di progettazione nel campo classico della: ingegneria civile, industriale, impiantistica e specialmente nella: sicurezza del lavoro, problematiche ambientali, qualità ed organizzazione, formazione.

#### **□ Enertech Sas di Gaetano Gazzella & C.**

Nata per operare in settori come quello del riscaldamento e del condizionamento, la Enertech si è evoluta nel tempo al fine di soddisfare il

crescente bisogno di una clientela sempre più esigente, nel rispetto dell'ambiente e con particolare attenzione alle energie alternative.

Di fatto Enertech è oggi una società multi-servizi la cui attività si svolge in Italia ed all' estero: oltre alla fornitura ed installazione di impianti di riscaldamento e climatizzazione, fornisce impianti e centrali di trattamento aria complete di sistemi di conduzione aria in poliuretano; impianti di irrigazione per giardini, orti, prati e coltivazioni di ogni genere; impianti di aspirazione centralizzata dalla piccola abitazione alle aziende di produzione industriale; impianti elettrici; impianti con pannelli solari e fotovoltaici.

La continua ricerca di prodotti tecnologicamente all' avanguardia, che rispettano il criterio del minimo rapporto prezzo/prestazioni, permette di garantire all' utente il massimo risparmio, senza minimamente intaccare la qualità del lavoro, fornito con professionalità tecnica ed etica.

#### □ **Città Nuova Editrice**

Città Nuova è un complesso editoriale, con tre settori di attività: rivista, editrice e tipografia, che dà lavoro a 96 persone nella sede operativa di Roma, e ad altre 25 persone circa nella rete commerciale fuori Roma. E' l' espressione editoriale del Movimento dei Focolari in Italia ed è stata la prima realizzazione concreta, condotta con criteri aziendali, con l' obiettivo di creare e sviluppare canali significativi di comunicazione: la rivista e l' editrice.

#### □ **Fantasy**

Tutto è cominciato con materiale di fornitura: ritagli di stoffa, juta, stoppa che diventano bambole. Erano i primi anni di fondazione della cittadella di Loppiano e Fantasy è sorta per dar lavoro alle giovani che vi arrivavano dai cinque continenti.

Dopo un decennio, alla metà degli anni 70, Fantasy è già decisamente rivolta al campo della prima infanzia: alle bambole e ai peluche si sono aggiunti i primi coordinati per lettino e le lampade in stoffa ed è presente nelle più importanti fiere del settore: Milano e Köln.

Oggi il marchio Fantasy è conosciuto e affermato. Si producono principalmente culle e coordinati per lettino, biancheria e complementi di arredo per la cameretta del bebè. C'è una grande attenzione alla qualità del prodotto, alla sua originalità, funzionalità e sicurezza. Non manca la ricerca di prodotti per il benessere del bimbo e della mamma come cuscini per l'allattamento in pila di farro, cuscini e collarini in pila di miglio, utilizzo di lane pregiate e tessuti naturali.

Costante è, nell'equipe creativa, la tensione al nuovo ed al bello nel desiderio di comunicare anche attraverso i prodotti le idee che sottostanno al lavoro svolto nell'etica della cultura del dare.

La filosofia aziendale è quella comune a tutte le aziende EdC: la priorità è data soprattutto ai rapporti personali, a partire dai collaboratori, clienti, fornitori e utenti finali. Il rispetto delle normative, la trasparenza e la correttezza con la quale Fantasy si presenta, le ha ottenuto negli anni l'apprezzamento sincero anche dei concorrenti con alcuni dei quali si è instaurato un rapporto di lealtà e amicizia quando non di collaborazione.

Con la nascita del Polo Lionello Bonfanti Fantasy ha visto la possibilità di esservi presente con alcune fasi della lavorazione per contribuire a dare visibilità al progetto EdC e al contempo rispondere alla sua esigenza di nuovi spazi.

#### **□ GM&P Consulting Network di Giovanni Mazzanti & C. Sas**

GM&P Consulting Network da anni opera nel settore della consulenza e formazione alle piccole e medie imprese, con particolare esperienza in quelle a gestione familiare.

Ai loro clienti forniscono consulenza strategica, di organizzazione e formazione nelle diverse aree aziendali con:

- interventi finalizzati ad accrescere la competitività dell'impresa;
- assistenza nel raggiungimento degli obiettivi economici e organizzativi dell'azienda;
- valorizzazione di una cultura di impresa incentrata su relazionalità ed efficienza.

Sono un gruppo di professionisti che lavora in team, con competenze diversificate e complementari, frutto di esperienza maturata sul campo, in differenti settori merceologici, dalla piccola azienda familiare alla multinazionale.

Il metodo di lavoro si basa sulla co-progettazione e sulla co-costruzione con

il cliente, che significa:

- mettersi nei panni del cliente e comprendere le sue esigenze;
- personalizzare la consulenza alle caratteristiche e alle dimensioni dell'azienda;
- puntare sul lavoro di squadra dei consulenti tra loro e con il cliente, in ogni fase dell'intervento;
- essere consapevoli che ogni soluzione resta valida e duratura nel tempo solo se nasce dal rapporto cliente-consulente.

A sostegno delle attività di consulenza nelle diverse aree aziendali la loro azienda offre anche attività di formazione specifica in azienda e/o residenziale.

### □ Leone Srl

La Leone è una azienda fortemente inserita nel settore della ristorazione attraverso il metodo per corrispondenza.

Si occupa di forniture di prodotti rivolti alla ristorazione, hotelleria, catering e collettività, che distribuisce su tutto il territorio italiano ed in vari paesi europei attraverso anche una vasta rete di distributori.

### □ Philocafè Srl

Philocafè è uno spazio originale e polifunzionale che unisce un punto lana, una libreria, una pasticceria. Si tratta di un luogo di incontro per interessi diversi, una possibilità originale di scelta e di acquisto, un'occasione unica per mettere in comune capacità e conoscenze.

Nasce dall'unione di tre aziende:

- La Bertagna Filati, ormai da 50 anni specializzata nella produzione di filati di agugliera sia classici che fantasia;

- La Dulcis in Fundo, che nata il 1 maggio 2003 ha come protagonista un team di persone profondamente convinte del progetto EdC e decise a sperimentarlo in prima persona rilevando un'attività di produzione di brioches da colazione, pasticceria e torte vendute all'ingrosso;

- e Arcobaleno Valdarno, ovvero una libreria, organizzata per aree tematiche, che offre la possibilità di consultazione e scelta agli appassionati di storia e di arte, a chi desidera fare ricerche sull'attualità, spaziare dalla narrativa alla saggistica, coltivare i propri hobby o scoprirne di nuovi.

“Il nostro desiderio era proprio quello di venire al Polo Lionello per fare questa esperienza insieme ad altre aziende del progetto EdC. Noi a Brescia abbiamo un'azienda di filati ma era impossibile spostare la produzione, la logistica qua ad Incisa in Val d'Arno, per via degli spazi che servivano.

Durante una delle nostre visite alla Cittadella di Loppiano, abbiamo incontrato la Dulcis in Fundo. Da lì è nata l'idea di collaborare e di creare qualcosa di innovativo che avrebbe permesso di rilanciare sul mercato un settore, quello delle piccole mercerie, che ormai stava sparendo e che aveva bisogno di un cambiamento.

Così pensammo alla realizzazione di un Knit caffè, ovvero ad un modo nuovo di lavorare a maglia già molto diffuso negli Stati Uniti.

Mentre cercavamo di realizzare l'idea, durante un'incontro con i futuri abitanti del Polo, abbiamo conosciuto i proprietari de L'Arcobaleno, una cartolibreria, che aveva in progetto di realizzare un café letterario.

E così ecco una nuova idea: perché non realizzare un café dove si può sia lavorare a maglia che leggere?!

Molto interessante è questa collaborazione tra tre realtà imprenditoriali. Per noi, infatti, essendo inseriti nella realtà del Polo, è importante, nonostante la diversità merceologica e di servizi, l'idealità comune che ci unisce. E proprio questa idealità che ci ha permesso di creare qualcosa insieme. Faccio un esempio: non abbiamo voluto pareti che ci dividessero proprio per dare la sensazione ben precisa che fosse un'unica realtà, anche se poi descritta in maniera economica diversa; che entrando la gente vedesse tre realtà gestite da un unico ente.

Questa è stata l'esperienza più significativa e più bella. È stato anche di lezione per iniziare questo cammino insieme alle altre aziende che si sono insediate e che si stanno insediando nel Polo”<sup>120</sup>.

#### □ **Tabor Art di Skapin Charles Sas.**

L'attività è iniziata a Capodistria, in Slovenia, nel 1993: Charles ha imparato l'arte del fabbro nell'officina del padre e con una attenzione per l

---

<sup>120</sup> Intervista concessa da Giuliana e Giovanni Bertagna, proprietari della Bertagna Filati.

ecologia e il riciclo, ha unito la sua esperienza di arredatore, con una spiccata sensibilità artistica e l'acquisita tecnica di fabbro. Ha creato fin dai primi anni sculture attraverso il riciclo e l'assemblaggio di vari materiali e ferro. In seguito, con il prezioso apporto della moglie Sabrina, ha specializzato la sua produzione in oggetti d'arredo e lampade artistiche; gli articoli sono molto apprezzati e in breve tempo ha acquistato stima e favore presso l'utenza slovena e italiana. Si è trasferito con la famiglia ad Incisa in Val d'Arno, per far nascere la sua attività al Polo e contribuire così alle finalità dell'Economia di Comunione.

#### □ **Consorzio Terre di Loppiano**

Il Consorzio Terre di Loppiano nasce dall'esigenza di alcune aziende agroalimentari italiane aderenti al progetto EdC di unire le proprie forze, creando sinergie e dar così visibilità del proprio essere attraverso i prodotti che sono presenti al Polo Lionello.

Terre di Loppiano ha quindi come obiettivo quello di promuovere e vendere i vari prodotti, oltre a poter presentare successivamente, attraverso partecipazioni a fiere internazionali, omaggistica natalizia, contatti con la grande distribuzione, le aziende che ne fanno parte e diffondere l'originalità etica che le lega tra loro.

Le quattro aziende promotrici - Abbo, E. di C. Spa, Fattoria Loppiano e Punto Verde -, durante lo studio di realizzazione del progetto, hanno maturato esigenza di poter estendere tale opportunità anche ad altre aziende EdC italiane e di altri Paesi, cercando di formare nel tempo un insieme di prodotti dalle diverse tipologie.

Il consorzio quindi è un punto di riferimento per le imprese EdC italiane, in quanto nato proprio per dare impulso ad aziende che sono solitamente minori come aziende agricole, familiari o di piccole dimensioni, in modo da dare loro la possibilità di avere un impulso economico-

commerciale e di marketing nuovo attraverso anche l'apertura di nuovi mercati e possibilità di commercio.

□ **Unilab Consulting Srl** Unilab Consulting nasce quattro anni fa dallo sviluppo di alcune aree servizi già operative nel Gruppo Unilab22, che opera a Roma e sul territorio nazionale dal 1992.

Nel progetto Unilab, l'esperienza di manager a lungo impegnati in grandi aziende ed enti pubblici, con elevata competenza nell'ambito della Consulenza e Formazione Manageriale, si intreccia e si fonde con l'esperienza di tecnici certificati, da tempo impegnati nell'Information and Communication Technology.

Unilab Consulting considera l'innovazione e la condivisione quali concetti chiave dell'esperienza e del progetto di Economia di Comunione; ma essi rappresentano anche due necessità diffuse e impellenti nell'attuale economia di mercato. Da qui l'idea di focalizzare la loro mission nell'accompagnare i clienti a sviluppare e potenziare nel proprio specifico contesto queste due dimensioni, che necessitano di adeguato utilizzo dei moderni strumenti tecnologici e di un innovativa visione dell'impresa e delle relazioni umane e professionali.

In quasi 15 anni di attività, il contesto Unilab ha maturato diverse significative esperienze al servizio di alcune centinaia di clienti: grandi imprese italiane e multinazionali, enti della Pubblica Amministrazione centrale e locale, banche, piccole e medie imprese ed enti no-profit.

Il polarizzarsi delle aziende italiane aderenti al progetto EdC, ha portato oggi l'azienda a farsi presente nel Polo Lionello, cui anche la sede di Roma si è collegata mediante una Virtual Private Network, che consente il collegamento audio/video permanente tra le due sedi, rendendo disponibile ad entrambe un veloce accesso al comune sistema informativo.

22 Il Gruppo Unilab è composto da: Unilab Holding Srl (Roma), Unilab Consultino Srl (Roma e Incisa in Val d Arno), Xcogito Srl (Latina).

Alle aziende citate se ne aggiungeranno a breve altre tre, ovvero:

□ **Casali:** Azienda specializzata nella creazione di porte in cristallo;

□ **Team Informatica:** Azienda che si dedica alla progettazione e allo sviluppo di

software per sistemi informativi territoriali (Geographic Information System);

□ **PROGES** di A. Piazza: Azienda di organizzazione e gestione di commesse edili.

Oltre a tali aziende, è in corso la realizzazione di un Progetto salute al Polo Lionello .

La nascita del Polo Lionello, infatti, fa convergere esperienze, ideali ed aspirazioni legate all' Economia di Comunione ed ai molteplici risvolti di questo progetto.

Nel campo della sanità sembra una sfida ancora più urgente trovare forme di partecipazione nella gestione di servizi in modo che l'intera équipe metta la persona al centro e quindi fornisca una assistenza supportata da un coinvolgimento di tutto il personale.

Il Polo è un luogo privilegiato per diffondere idee, quasi come una vetrina che può moltiplicare l' effetto dei singoli sforzi di numerosi operatori dell' area medica che già da tempo cercano di vivere la loro professione alla luce della fraternità, grazie ad una vissuta adesione agli ideali del Movimento dei Focolari. Di qui l' idea di un poliambulatorio.

Dal punto di vista culturale il poliambulatorio potrebbe essere collegato alla Associazione Medicina-Dialogo-Comunione che, costituita nel 2002, è già punto di riferimento per tutti quanti operano nell' ambito della sanità, animati dall' ideale della fraternità universale.

Per quanto riguarda l' aspetto giuridico è prossima la costituzione di una cooperativa che offra servizi socio-sanitari. Accanto a questa si prevede di costituire un' associazione che sia punto di convergenza per tutte le persone che, in vari modi, intendono offrire il loro contributo al progetto, anche al fine di permettere un più ampio supporto al poliambulatorio.

L' attività dovrebbe iniziare con l' attivazione di tre ambulatori dentistici. Sono poi nel progetto un locale per la fisioterapia, uno per la radiologia e spazi per ospitare a rotazione medici specialisti, con una frequenza da valutare secondo le richieste del territorio. Inoltre vi è l' idea di porre in atto un' agenzia che garantisca la ricerca, la qualità e la continuità di personale addetto alla cura degli anziani non autosufficienti.

Attualmente sono stati distribuiti circa 1000 questionari nel bacino del Valdarno Fiorentino e zone limitrofe per individuare le priorità espresse dal territorio rispetto alla sanità, con attenzione agli aspetti assistenziali e formativi.

Sulla base dei risultati dell' indagine e degli operatori della sanità che si renderanno disponibili verrà ridisegnato il progetto che, per le caratteristiche dei bisogni salute, rimarrà per sua natura, comunque, sempre dinamico.

#### **2.4 I corsi di formazione.**

La formazione e l' aggiornamento professionale occupano uno spazio importante nell' attività del Polo. Infatti un gruppo di aziende impegnate nel campo della formazione e nei servizi di consulenza manageriale, ma soprattutto aderenti al progetto EdC, tiene dei corsi di formazione presso il Polo Lionello.

Attualmente le aree tematiche interessate sono:

1. Area sicurezza e ambiente, dove i corsi relativi offrono, alle varie figure aziendali previste dalla normativa sulla sicurezza del lavoro, formazione generale e specialistica del settore interessato;

2. Area risorse umane, dove si cerca di fornire saperi e metodologie che aiutano ad arricchire le proprie conoscenze, competenze e modalità di relazione, per iniziare e/o potenziare un cammino professionale coerente con i propri obiettivi, ambizioni ed esigenze operative aziendali;

3. Area organizzazione e management, i cui corsi intendo 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;

4. Area qualità, etica, responsabilità sociale dell' impresa, in cui viene offerto al personale delle aziende interessate ad uno dei seguenti sistemi di gestione della qualità: ISO 9000, ISO 14000-emas, OHSAS 18000, un quadro normativo e la formazione necessaria all' implementazione di questi sistemi secondo i requisiti delle norme;

5. ed infine, Area informatica, che offre un' ampia gamma di corsi che soddisfano le maggiori esigenze di formazioni e conoscenze relative alla tecnologia dell' Informazione, compreso il funzionamento dei calcolatori e delle reti informatiche.

### **3. Associazione Lionello Bonfanti per un' economia di comunione.**

Il 2 Gennaio 2003 si costituisce, con sede a Firenze - Via De Cattani, 25, l' *“Associazione Lionello Bonfanti per un' Economia di Comunione”* con la finalità di promuovere, far crescere e diffondere la *“cultura del dare”* nel mondo economico.

La cultura del dare, è opportuno ricordarlo, significa formare e formarsi in modo tale da interiorizzare comportamenti che si praticano non solo per i benefici che procurano, ma perché si attribuisce loro un valore intrinseco. Ho uno stile di vita aziendale che diventa cultura. Senza una cultura nuova, non si fa una nuova economia. Cultura del dare non significa solo dare gli utili, ma anche amare tutti: amare i dipendenti, amare i fornitori, amare i clienti, amare i concorrenti, ecc....; a differenza dell'economia consumista basata su una cultura dell'avere, l'Economia di Comunione è l'economia del dare. I soggetti produttivi dell'EdC (imprenditori, lavoratori ed altre figure aziendali) sono ispirati a principi radicati in una cultura diversa da quella prevalente, oggi, nella pratica e nella teoria economica (cultura del dare, proprio in antitesi con la cultura dell'avere).

L'Associazione Lionello Bonfanti non ha scopi di lucro, gestisce proventi e donazioni secondo i fini vincolanti dell'Economia di Comunione.

Il suo ambito operativo è quello sotteso alla regione Toscana, anche se può autorizzare, nell'ambito del territorio nazionale, la costituzione di delegazioni territoriali.

E'animata e sostenuta da coloro che ricercano, nell'economia in generale e nella gestione delle imprese in particolare, valori e comportamenti fondamentali per uno sviluppo armonioso della società e per affrontare le urgenti sfide che si pongono all'umanità di questo millennio.

I membri dell'associazione sono convinti che la povertà e la ricchezza estreme, la concentrazione del potere economico, la deturpazione della natura, la violenza, l'infelicità e la disarmonia che sono sotto gli occhi di tutti, impongono di mettere seriamente in discussione la cultura economica oggi prevalente, che orienta le scelte dei cittadini, il modo di operare delle aziende, l'azione amministrativa ed il disegno stesso delle istituzioni.

Arricchiti dall'esperienza e dalle riflessioni di quanti operano per un'economia solidale nel progetto di Economia di Comunione nella libertà,

l'associazione ed i suoi membri intendono impegnarsi, con la riflessione e con l'azione, a far crescere e diffondere una cultura economica del dare.

Caratteristica dell'associazione è la stretta connessione con il territorio in cui opera del quale vuole essere parte vitale cogliendone le positività e contribuendo a colmarne i bisogni.

Ha fra i suoi scopi quello di favorire, promuovere e sviluppare la formazione etica nell'ambito professionale, sociale e pubblico; lo studio e l'attuazione di forme di economia d'impresa fondate sulla cultura del dare; la centralità dell'uomo in ogni iniziativa della collettività, con particolare attenzione a quelle in maggiore difficoltà ecc....

Particolare impegno è posto nell'attività di formazione ed orientamento dei giovani.

Sono pure curate dall'associazione quelle manifestazioni pubbliche che abbiano come finalità la promozione<sup>121</sup>.

In concomitanza con l'assemblea annuale ordinaria della E. di C. S.p.A. , tenutasi nel Maggio 2003, sono stati promossi, con la collaborazione dell'Associazione Lionello Bonfanti, due eventi di rilievo nei giorni 17 e 18 Maggio 2003:

- La *“Prima Expo delle aziende italiane che aderiscono al progetto di Economia di Comunione”* che ha avuto il patrocinio nella Provincia di Firenze e del Comune di Incisa Val d'Arno. Nei due giorni di manifestazione si è vista la presenza di circa 1.200 persone; 58 le aziende espositrici, in rappresentanza delle ben più numerose aziende italiane ormai collegate alla realtà dell'Economia di Comunione.

- Il Convegno *“Polo Lionello: casa degli imprenditori”* che ha visto la partecipazione di imprenditori, azionisti, consulenti aziendali, cultori della materia, studenti ecc....<sup>122</sup>

---

<sup>121</sup> Notizie prese dallo Statuto dell'Associazione Lionello Bonfanti per un'Economia di Comunione.

Altro evento promosso con la partecipazione dell'Associazione Lionello Bonfanti è la manifestazione “*Terrafutura*” tenutasi a Firenze dal 2 al 4 Aprile 2004, promossa da Banca Etica in collaborazione con la Regione Toscana e numerosi altri enti, nel quale è anche stato avviato un programma di collaborazione tra Banca Etica ed E. di C. S.p.A. .

#### **4. I punti di forza e di debolezza.**

Come tutte le aziende anche il Polo Lionello fronteggia opportunità e sfide. Grazie ad una Analisi Swot Partecipativa condotta nell’ ambito di un progetto di ricerca<sup>123</sup>, sono stati individuati alcuni elementi identificativi come punti di forza e di debolezza del Polo Lionello.

L’analisi ha avuto come partecipanti sia alcuni imprenditori e dipendenti del Polo, sia alcuni studenti che collaborano al progetto.

Ogni partecipante ha esposto quelli che secondo lui erano i punti di forza e di debolezza, e alla fine è stata effettuata una votazione con la scelta di 11 punti (sia di forza che di debolezza) che ciascuno riteneva più importanti.

Esponiamo di seguito il risultato parziale di tale studio:

##### **Punti di Forza**

##### **Punti di debolezza**

1. Essere parte integrante della Cittadella di Loppiano;
1. Modelli diversi di imprenditorialità che generano tensioni;
2. Visibilità di una realtà solidale organizzata;

---

<sup>122</sup> Cantone Cecilia, “*Introduzione al Convegno*”, in “Atti del convegno: Polo Lionello. Casa degli imprenditori”, 17/18 Maggio 2003

<sup>123</sup> Progetto di ricerca intitolato Ripensare le metodologie di valutazione e le pratiche partecipative degli interventi delle associazioni no-profit in Italia , condotto dai professori Nicolò Bellanca, Mario Biggeri e Renato Libanora e sostenuto dalla Banca Popolare Etica Fondazione Culturale Responsabilità Etica e dall'Università di Firenze Dipartimento di Scienze Economiche.

2. Mancato riempimento degli spazi (alcuni laboratori e uffici non sono ancora stati affittati): difficoltà a trovare imprenditori adeguati al Polo rispetto agli spazi esistenti;
3. Comunione tra tutti coloro che lavorano al Polo;
3. Inadeguata informazione nel territorio;
4. Avere un obiettivo comune: produrre ricchezza da dare ai poveri;
4. Mancanza di linee guida verificate, testate e condivise;
5. L'esperienza della concreta vita impresa basata su EdC si traduce in teoria economica la quale a sua volta produrrà nuovi modelli di gestione delle imprese;
5. Interazione stretta e frequente che produce problemi di relazioni umane;
6. Grande forza dell'azionariato diffuso;
6. Difficoltà a massimizzare l'immagine e i punti di forza del progetto presso le istituzioni;
7. Il Polo come stimolo e catalizzatore per lo sviluppo locale del territorio sia imprenditoriale che socio-culturale;
7. Mancanza di fondi per terminare i lavori;
8. Il Polo dà un valore aggiunto alla visibilità ed all'identità della singola azienda;
9. Vantaggio etico percepito dall'utente;
8. Collocazione decentrata rispetto ai flussi di vario tipo;
10. L'appartenenza ad un progetto mondiale;
9. Difficoltà di analisi in fase di pianificazione del progetto del Polo (le ciminiere e il cambiamento produttivo europeo);
11. Forte motivazione personale per coloro che lavorano al Polo;
10. Difficoltà a comunicare il messaggio del progetto.
12. Aggregazione di imprese (tipo distretto) legate da uno stesso movente alla progettualità di impresa e non ad un prodotto.
11. Lontananza dal centro abitato.



Dai risultati per ora ottenuti possiamo osservare come i punti di forza indicati siano proprio le caratteristiche che scaturiscono dall'adesione al progetto di Economia di Comunione. Allo stesso tempo si osserva come ancora ci sia molto lavoro da fare affinché tale esperienza sia conosciuta e diffusa ovunque.

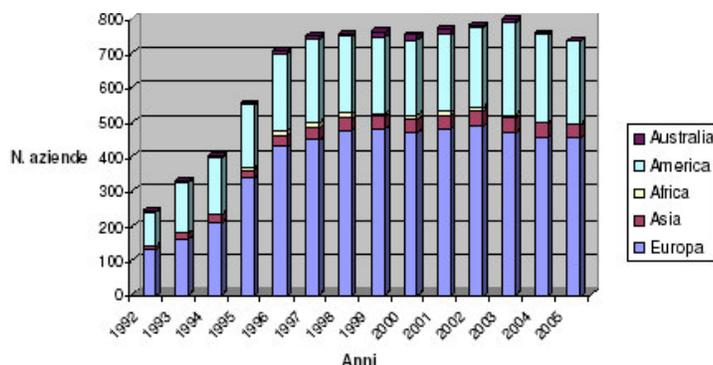
## **5. I risultati e le prospettive future.**

Dall'analisi condotta risulta importante sottolineare i risultati ottenuti fin ora da tutto ciò. Il presente paragrafo ha il compito di suffragare, dati alla mano, i positivi sviluppi del progetto di Economia di Comunione nel mondo e di mettere al tempo stesso in luce alcuni spunti di riflessione.

Dal Grafico 1, fornito dalla Commissione Mondiale dell'EdC, insieme agli altri dati di seguito presentati, si evince l'attuale attraversamento di una fase di recessione nel numero di aziende EdC presenti nel mondo, dopo la crescita vertiginosa realizzatasi durante i primi anni di vita del progetto e l'apice raggiunto nel 2003 con la presenza di 797 imprese: infatti i dati riferiti al 2005 mostrano la permanenza nel progetto da parte di 735 aziende. Il secondo dato rilevante è quello che riguarda la distribuzione delle aziende nel mondo, che sono state costituite in misura prevalente in Europa (in particolare in Italia con il 30% sul totale) e in America, dove è sorta inizialmente l'esigenza della costruzione dei Poli industriali.

Invero, come i dati mostrano, nel 2005 più del 60% delle aziende si trova nel continente europeo, seguito da quello americano, nel quale sono state costituite aziende per circa un terzo del totale. La restante parte è divisa tra Asia (4%), Africa ed Australia. In particolare va notato l'ancora

marginale sviluppo in questi ultimi due continenti, nei quali congiuntamente si trova solo lo 0,5% del totale delle imprese.



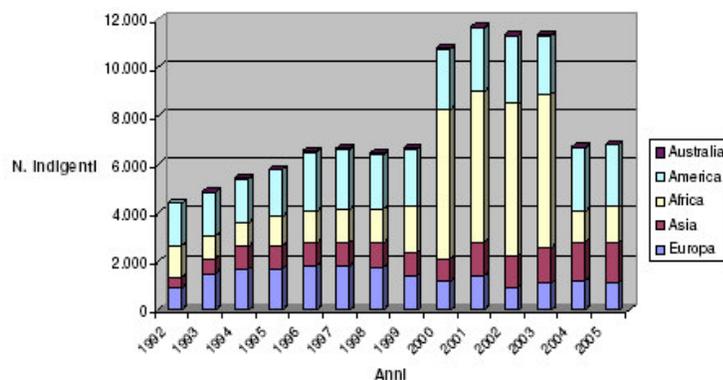
**Grafico 1- Evoluzione aziende EdC dalle origini al 2005.**

Se in Australia ad un basso sviluppo delle aziende EdC corrispondono altrettanto bassi fondi erogati da parte del progetto, lo stesso commento non può essere fatto per l’Africa, dove sono stati destinati in misura prevalente gli aiuti complessivamente distribuiti lungo l’arco degli anni indicato in Tabella 4 e nel Grafico 2.

Tuttavia va notato che, escluso il periodo 2000-2003, gli indigenti soccorsi e la distribuzione degli stessi si è mantenuta costante nel tempo. Considerando questo fatto, si può supporre che le cifre raggiunte nel quadriennio siano principalmente dovute ad una maggiore redditività delle aziende e, in particolare per l’Africa, alle notevoli esigenze del suo popolo, nel quale è ancora difficile creare strutture per l’autosostentamento.

Continenti	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Europa	938	1.516	1.734	1.715	1.809	1.836	1.787	1.403	1.207	1.425	948	1.127	1.230	1.159
Asia	448	625	920	955	983	976	974	954	897	1.401	1.299	1.451	1.598	1.606
Africa	1.306	933	984	1.194	1.265	1.367	1.394	1.926	6.184	6.182	6.263	6.349	1.227	1.510
America	1.752	1.792	1.806	1.949	2.457	2.434	2.258	2.354	2.518	2.645	2.801	2.422	2.635	2.551
Australia		28	30	35	53	53	53	35	24	24	41	56	25	24
<b>TOTALE</b>	<b>4.444</b>	<b>4.894</b>	<b>5.474</b>	<b>5.848</b>	<b>6.567</b>	<b>6.666</b>	<b>6.466</b>	<b>6.672</b>	<b>10.830</b>	<b>11.677</b>	<b>11.352</b>	<b>11.405</b>	<b>6.714</b>	<b>6.849</b>

**Tabella 4 – indigenti sostenuti dal progetto EdC dalla fondazione al 2005.**



**Grafico 2 – indigenti sostenuti dall’EdC dal 1992 al 2005.**

Bisogna puntualizzare che, dagli ulteriori dati forniti, oltre i due terzi delle aziende EdC rientrano sotto la denominazione di micro-imprese (aventi al massimo 10 dipendenti) e che il settore di maggior sviluppo è quello dei servizi alla persona, che rappresenta quasi la metà sul totale.

A 15 anni dal suo lancio, l’EdC continua nel suo duplice ruolo di diffusione di gratuità e comunione nell’ambito delle relazioni economiche e di sostenitrice degli indigenti, ma ha a propria disposizione due possibili alternative per realizzare i suoi obiettivi, le quali implicano conseguenze opposte:

\_ La prima alternativa consiste nella creazione e nella difesa di una nicchia all’interno del mercato. Tale impostazione porterebbe il progetto EdC a mantenere le caratteristiche di semplice testimonianza, rinunciando così alla diffusione dei suoi principi;

\_ La seconda alternativa conduce invece al superamento di quella soglia dimensionale al di là della quale il progetto diventa esperienza contagiosa. Tale risultato potrà essere raggiunto solamente una volta implementate delle alleanze con quelle esperienze economico-sociali che condividono valori simili. In secondo luogo, l’EdC dovrà diventare voce in capitolo nelle decisioni a livello politico, ma soprattutto dovrà realizzarsi un rinnovamento

culturale il quale sia capace di ricongiungere il “luogo dei sentimenti e il luogo della ragione”, separati dall’attuale paradigma economico.

E’ proprio il percorrere questa seconda via che dimostrerebbe come sia possibile vivere ogni rapporto di natura economica tenendo presenti anche la dignità e l’identità della controparte, senza minare l’efficienza e l’efficacia delle transazioni di mercato.

E’ questo l’obiettivo al quale tende ogni singola, piccola realtà costituita dall’azienda EdC, la quale fa da tramite per il passaggio di quei valori in grado di umanizzare l’economia.

## **Conclusioni.**

Il lavoro svolto è stato un modo per approfondire il progetto “Economia di Comunione”, un’esperienza che ha coinvolto molte aziende in diverse parti del mondo, ma soprattutto per vederne una sua concretizzazione nella realizzazione del polo Lionello Bonfanti. Giunta alla conclusione mi pare opportuno spiegare le motivazioni che mi hanno portata a questa analisi.

Sono sempre stata sensibile ai problemi della società, ma soprattutto riguardo a coloro che si trovano in situazioni di povertà e abbandono.

Il mio corso di studi mi ha aiutata ad entrare meglio nelle vicende politiche, sociali ed economiche in cui versa oggi il mondo e aver approfondito il progetto EdC, a coronamento dei miei studi, mi ha dato la certezza di aver trovato una nuova visione dell’economia che risponde a ciò che sento dentro.

L’umanità ha davanti a sé grandi sfide collettive<sup>124</sup>: la sfida legata all’incremento delle disuguaglianze, sia all’interno di ciascuna nazione, sia fra nazioni e continenti diversi; la sfida della globalizzazione, che offre

---

<sup>124</sup> Il prof. Gui le ha illustrate durante il suo intervento al convegno *“Nuove dimensioni dell’economia: il progetto di E.d.C”*, tenutosi l’11 marzo 1998 presso l’Università Bocconi di Milano.

opportunità di crescita per tutti, ma non realizzabili da tutti, e non certamente dai più deboli; la sfida ecologica, che esige far proprio il destino comune dell'umanità, anche per il futuro. Tuttavia, la sfida delle sfide, che condiziona in larga misura le altre, riguarda una particolare categoria di *beni pubblici* da produrre e conservare nel tempo, in quanto preziosi, sia per i loro effetti sulla *qualità della vita*, sia per la loro capacità di produrre ulteriori obiettivi, anche economici.

Sono i cosiddetti *beni relazionali* che nascono da atteggiamenti e comportamenti disinteressati. Consistono in *reti di relazioni caratterizzate da conoscenza reciproca, attenzione, fiducia, comprensione, comunicazione positiva, collaborazione generosa, tensione alla condivisione*. Purtroppo tali beni, che sono *immateriali* e, quindi, *non misurabili* con gli attuali strumenti economici, rischiano di essere trascurati ed oscurati. Eppure, numerose sono le conferme della loro incidenza nel determinare il successo di un sistema economico, di un progetto sociale, di un'iniziativa imprenditoriale. L'uomo, con i suoi atteggiamenti e comportamenti di chiusura, o di apertura verso gli altri, forse non si rende conto che si assume la responsabilità di determinare condizioni vantaggiose o svantaggiose per sé e per gli altri.

Non basta aumentare la produzione dei *beni materiali*, per risolvere i problemi sociali; occorre incrementare i *beni immateriali* - cioè *relazionali* - per rendere possibile la condivisione di quelli materiali.

Il progetto di E.d.C. si fonda su questa intuizione e individua nella comunione la strada per ridurre le disuguaglianze sociali. Indica l'impresa quale strumento protagonista del progetto. Essa è concepita come comunità di persone che attraverso il lavoro ricercano la reciprocità con tutti: anche con i clienti, i fornitori, le istituzioni e i concorrenti, non più considerati ostacoli.

Ricerca l'utile, ma per dividerlo con i poveri e per diffondere la cultura della condivisione.

In tal modo si utilizza il mercato - che per definizione è il luogo dove si produce la ricchezza - per la distribuzione della ricchezza, compito tradizionalmente attribuito allo Stato. Un altro aspetto mi sembra importante. L'esperienza dell'E.d.C., vivendo la dimensione relazionale in economia, produce vantaggi *visibili* per l'uomo e la società; in tal modo "mette in crisi" il paradigma dell'individualismo, che non la può spiegare; allo stesso tempo alimenta il dibattito teorico che coinvolge da tempo alcuni - ma sono ormai tanti - economisti. Essi, partendo dai *bisogni* delle persone, che soffrono a causa delle disuguaglianze prodotte da un'economia centrata sul profitto, individuano nella *dimensione relazionale* l'elemento capace di produrre un miglioramento sociale. La mia riflessione mi permette di affermare che nel pensiero di molti economisti il rinnovamento dell'economia passa anche attraverso la valorizzazione della dimensione *relazionale*, quale variabile dei risultati economici e della qualità della vita.

Il presente lavoro ha inteso, così, dimostrare nella sua interezza che anche le transazioni economiche, come tutti i fenomeni di carattere sociale, presuppongono e si rafforzano attraverso la costruzione di relazioni durature che, nel caso specifico, arrivano fino al punto di considerare il dono e la reciprocità come valori fondamentali di ogni rapporto economico e non.

L'Economia di Comunione rappresenta quindi un esempio di come un Ideale di giustizia e di comunione possa portare risultati che sono già superiori alle aspettative e che, con un'attenta evoluzione della relativa cultura, ci si aspetta richiameranno in futuro sempre di più l'attenzione di studiosi ed economisti.

## **Bibliografia.**

Araujo V., *Il lavoratore e l'indigente, attori di E.d.C.*, in "Economia di Comunione - una cultura nuova", Città Nuova Editrice, Roma, 1997, n.1-2, pag. 4.

Bagnasco, A., *La costruzione sociale del mercato*, Il Mulino, Bologna, 1988.

Bagnasco A., Piselli F., Pizzorno A., Trigilia C., *Capitale sociale. Istruzioni per l'uso*, Il Mulino, Bologna, 2001.

Becattini G., *Dal " settore" industriale al "distretto" industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale*, in «Rivista di economia e politica industriale», n.1, 1979.

Becattini G., *Il distretto industriale*, Rosenberg & Sellier, Torino, 2000.

Becattini G., *Dal distretto industriale allo sviluppo locale*, Bollati Boringhieri, Torino, 2000.

Becattini G., *Modelli locali di sviluppo*, Il Mulino, Bologna, 1987.

Bruni L. e Zamagni S., *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Bologna, Il Mulino, 2004.

Bruni L. e Crivelli L., *“Per una Economia di Comunione. Un approccio multidisciplinare.”*, Città Nuova Editore, Roma, 2004.

Bureau Internazionale di Economia e Lavoro, *Prime linee per condurre un'impresa*, in "Economia di Comunione - una cultura nuova", Città Nuova Editrice, Roma, 1997, n. 1-2, pag. 7 e 8.

Coleman, J., *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. (trad. It. *Fondamenti di teoria sociale*, il Mulino, Bologna, 2005).

Ferrucci A., *Considerazioni sull'Economia di Comunione*, in "Nuova Umanità", Città Nuova Editrice, Roma, 1992.

Ferrucci A., *La cultura del dare a vita pubblica*, in "Economia di Comunione - una cultura nuova", Città Nuova Editrice, Roma, 1997, n.1-2, pag. 13.

Fukuyama, F., *Fiducia: Come le virtù sociali contribuiscono alla creazione della prosperità*, Rizzoli, Milano, 1996 (traduzione italiana di Fukuyama, F. (1995), *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*, New York, Free Press).

Ferrucci, A. (a cura di), *Per una globalizzazione solidale verso un mondo unito*, Città Nuova Editrice, Roma, 2001.

Fehr, E., Gächter, S., *Reciprocity and Economics. The Economic implications of Homo Reciprocans*, in: *European Economic Review* 42, 1998, 845-859.

Falk, A., Fischbacher, U., "A theory of reciprocity", Cepr, 2014, Università di Zurigo, 2001.

Frassinetti A., "I numeri del Polo Lionello", in "Atti del convegno: Polo Lionello. Casa degli imprenditori", 17/18 Maggio 2003.

Gambetta, D., *Le strategie della fiducia. Indagini sulla razionalità della cooperazione*, Einaudi, Torino, 1989.

Gui, B. e Bruni, L., "L'Economia di Comunione in quattro parole", *Economia di Comunione: una cultura nuova*, anno VI, n.2, Dicembre 2000.

Gui B., *Impresa ed Economia di Comunione*, in "Nuova Umanità", Città Nuova Editrice, Roma, 1992.

Gui B., *L'imprenditore, un prezioso ragionevole sognatore*, in "Economia di Comunione - una cultura nuova", Città Nuova Editrice, Roma, 1996, n. 1-2, pag. 15.

Lubich, C., *L'economia di Comunione: storia e profezia*, Città Nuova, Roma, 2001.

Lubich, C., *Lezione per la laurea Honoris Causa in Economia e Commercio*, in Moramarco V., Bruni L. (a cura di), *L'Economia di Comunione, verso un agire economico a misura di persona*, Vita e Pensiero, Milano, 2000.

Keynes, J. M., *The general Theory of Employment Interest and Money*, MacMillan, London, 1936.

Pelligra V. e Ferrucci A., "*Economia di comunione. Una cultura nuova*", AIEC Editore, Quaderni di Economia di Comunione per uso interno.

Pelligra V., "*Orizzonti larghi*", Periodico: Città Nuova, Città Nuova Editore, Roma, 25 ottobre 2004, vol. n°20.

Pelligra (edd.), *Economia come Impegno Civile: relazionalità, benessere ed Economia di Comunione*, Città Nuova, Roma.

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

Perna, T., *Fair Trade. La sfida etica al mercato mondiale*, Bollati Boringhieri, Torino, 1998.

Piselli F., *Capitale sociale: un concetto situazionale e dinamico*, in Bagnasco et al., 2001, pp. 19-45.

Quartana P., *L'E.d.C. nel pensiero di Chiara Lubich*, in "Nuova Umanità", Città Nuova Editrice, Roma, 1992, n.80/81.

Todeschini G., *I mercanti e il tempio. La società cristiana e il circolo virtuoso della ricchezza fra Medioevo ed Età moderna*, Bologna, il Mulino, 2002.

Todeschini G., *Ricchezza francescana. Dalla povertà volontaria alla società di mercato*, Bologna, Il Mulino, 2004.

Trigilia, C., *Sviluppo senza autonomia. Effetti perversi delle politiche nel Mezzogiorno*, Il Mulino, Bologna, 1992.

Trigilia, C., *Sviluppo locale, un progetto per l'Italia*, Editori Laterza, Bari, 2007.

Tulumello A., *Integrazione europea e sviluppo locale. Modelli di capitalismo e politiche di coesione*, VIII Convegno Aispe. *Gli economisti e le istituzioni. Contributi dalla storia del pensiero economico*, Palermo, 30 settembre-2 ottobre 2004.

Tulumello A., *La sociologia economica del Medio Evo. L'orizzonte temporale nella costituzione della sociologia economica*, in *Ubi neque erugo neque tinea demolitur. Studi offerti a Luigi Pellegrini per i suoi settanta anni*, a cura di Maria Grazia Del Fuoco, Liguori, Napoli 2006.

Tulumello A., Foderà R., Pipitone V., *La misura dello sviluppo locale*, Bruno Mondadori, Milano, 2007.

Zamagni, S., (2002), *L'Economia delle Relazioni Umane: verso il superamento dell'individualismo assiologico*, in P. L. Sacco, S. Zamagni (a cura di), *Complessità Relazionale e Comportamento Economico: Materiali per un nuovo paradigma di razionalità*, Il Mulino, Bologna, 2002.

Zamagni, S., *L'ancoraggio etico della responsabilità sociale d'impresa e la critica alla RSI*, Working Paper n.1 AICCON, 2004.

## **Siti consultati.**

<http://www.edc-online.org>

[www.edcspa.com/index.shtml](http://www.edcspa.com/index.shtml)

[www.edicom.net](http://www.edicom.net)

[www.edicspa.com/storia\\_polo.shtml](http://www.edicspa.com/storia_polo.shtml)

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

