

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI TORINO  
FACOLTA' DI ECONOMIA  
CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA AZIENDALE

RELAZIONE DI LAUREA

L'ECONOMIA DI COMUNIONE

Relatore:  
Dott. Gilberto Turati

Candidato:  
Selene Rotundo  
Matricola 226784

ANNO ACCADEMICO 2005-2006

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>3</b>
<b>1 ASPETTI E CARATTERISTICHE DELL’ECONOMIA DI COMUNIONE.....</b>	<b>5</b>
1.1 IL NONPROFIT .....	5
1.2 L’ECONOMIA DI COMUNIONE .....	8
1.2.1 <i>Storia dell’EdC.....</i>	<i>11</i>
1.2.2 <i>La logica dei tre terzi.....</i>	<i>16</i>
1.2.2.1 I POVERI .....	18
1.2.2.2 LA CULTURA DEL DARE.....	20
1.2.2.3 AUTOFINANZIAMENTO .....	24
1.2.3 <i>La presenza di Dio nelle imprese EdC.....</i>	<i>29</i>
<b>2 LE LINEE-GUIDA E ALCUNI FATTI STILIZZATI .....</b>	<b>34</b>
2.1 LINEE PER CONDURRE UN’IMPRESA DI ECONOMIA DI COMUNIONE .....	34
2.2 ALCUNI FATTI STILIZZATI .....	36
2.3 I POLI PRODUTTIVI IN ITALIA.....	40
2.3.1 <i>La visione “focolarina” dei Poli Produttivi.....</i>	<i>42</i>
2.3.2 <i>Il polo come “città sul monte” .....</i>	<i>42</i>
2.3.3 <i>Per essere sale e lievito.....</i>	<i>43</i>
2.3.3.1 POLO SPARTACO .....	44
2.3.3.2 POLO SOLIDARIDAD.....	45
2.3.3.3 POLO LIONELLO .....	46
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>50</b>
<b>APPENDICE A .....</b>	<b>53</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>56</b>

## INTRODUZIONE

In questo lavoro svilupperò un tema che mi ha colpito molto appena ne sono venuta a conoscenza: l'Economia di Comunione. L'argomento della tesi nasce quasi per "caso" nel senso che parlando con alcuni amici ho sentito questo termine, Economia di Comunione, e mi sono immediatamente incuriosita su che cosa fosse e che cosa riguardasse.

Dopo brevi cenni ottenuti da questi amici, ho deciso di approfondire in maniera più dettagliata tale argomento e ne ho approfittato per sviluppare una relazione di laurea; l'aspetto fondamentale che mi ha entusiasmato è stato l'accostamento tra l'economia, scienza numerica, fatta di conti, di modelli e di ipotesi, e la felicità degli uomini.

La felicità dipende dalla qualità dei rapporti che riusciamo a costruire con le persone che ci stanno attorno; l'uomo è per sua natura relazionale e non esiste felicità nell'isolamento. L'uomo di oggi dedica molto tempo ed energie al lavoro, all'efficienza e all'economia, ma molto spesso il risultato è comunque la sua infelicità.

L'idea allora è quella di accostare questi concetti: economia, efficienza, lavoro, impresa con dono, reciprocità, comunione e l'artefice di tale innovativo ideale è Chiara Lubich, presidente e fondatrice del Movimento dei Focolari.

La Lubich nel 1991 ha avuto l'intuizione profetica e da oggi questa intuizione è divenuta realtà, una realtà che coinvolge circa 800 imprese nel mondo. Tale elaborato ha il solo scopo di descrivere questa realtà e cercare di presentarla nella maniera più chiara possibile.

La tesi è suddivisa in tre parti: la prima parte analizza l'Economia di Comunione partendo dal presupposto che le imprese che fanno parte di tale ambito non solo solamente quelle senza scopo di lucro, ma anzi possono aderirvi anche le aziende "normali" che ricercano il guadagno (le cosiddette for-profit). Saranno messe in evidenza le basi su cui si fonda l'EdC ovvero la cultura del dare che significa cultura dell'amore e che prende ispirazione dal

Vangelo (“date e vi sarà dato”), la logica dei “tre terzi” in cui sono suddivisi gli utili realizzati dalle imprese EdC e in ultimo la forte componente religiosa di questo progetto. Nella seconda parte, più tecnica, si studieranno gli orientamenti che un’impresa EdC deve seguire nella gestione e, più in generale, nei problemi organizzativi che giornalmente le si presentano. Nella terza ed ultima parte invece saranno studiati i cosiddetti Poli industriali, elemento di sviluppo ed evoluzione del progetto di Economia di Comunione.

## 1 **Aspetti e caratteristiche dell'economia di comunione**

Nel primo paragrafo si tratteranno tutti gli aspetti generali del settore non profit, che può essere inteso come macrosistema delle Economie di Comunione ( di seguito EdC). Nel paragrafo successivo si approfondiranno le specificità delle Economie di Comunione, quali gli aspetti peculiari e le radici storiche, seguite poi dalla logica dei “tre terzi” di suddivisione degli utili delle imprese EdC.

Il seguente paragrafo proporrà poi un approfondimento di tipo religioso legato alla spiritualità su cui si basa tale nuovo modo di organizzare l'attività imprenditoriale.

### ***1.1 IL NONPROFIT***

La nascita dell'economia del settore nonprofit è una delle realtà più interessanti dal punto di vista economico e sociale: non solo in Italia il nonprofit sta raggiungendo dimensioni rilevanti, in termini di occupazione e produzione, ma esso si presenta come una risorsa per il mercato e per la società.

Per la scienza economica attuale, però, il nonprofit resta un'eccezione: nella costruzione di modelli economici, infatti, si tiene conto di moventi individualistici dei soggetti che ricercano unicamente la propria utilità massima.

Una scienza economica di questo genere è utile per studiare molti comportamenti economici, ma risulta essere meno utilizzata nello studio di realtà del nonprofit, mosse quasi esclusivamente da moventi ideali.

Ma vediamo nel dettaglio cosa si intende per nonprofit.

La denominazione “nonprofit” identifica una serie molto ampia di organizzazioni e iniziative che si caratterizzano per il loro allontanarsi soprattutto per un aspetto significativo, dalle altre organizzazioni operanti sul mercato.

Tale aspetto significativo è rappresentato dalla distribuzione degli utili conseguiti a chi ne ha più bisogno, mentre le altre imprese dopo aver ottenuto

un profitto non pensano alla distribuzione per così dire “esterna, ma lo trattengono internamente tra i soci.

Il terzo settore, allora, produce ed eroga beni e servizi che non sono tipici del mercato o a condizioni che si differenziano dalla modalità tradizionale del mercato, rappresentata dallo scambio libero tra i soggetti.

Per poter inquadrare meglio il terzo settore si può pensare ai due soggetti del sistema economico ovvero lo Stato e il mercato ed immaginare che il sistema economico sia una bicicletta d’epoca in cui il mercato rappresenta la ruota più grande (perché svolge la maggior parte del lavoro), lo Stato, la ruota più piccola (svolge compiti minori, ma è necessaria al buon funzionamento del sistema) e il terzo settore un’ulteriore ruota più piccola quale appoggio alle precedenti. (Bruni, 2001)

Tra le attività del terzo settore vi è sicuramente quella di effettuare redistribuzione: utilizza i fondi raccolti dai donatori per erogare beni e servizi necessari a chi ne ha bisogno e non dispone del potere d’acquisto per poterli acquistare dal mercato.

I beni/ servizi del settore nonprofit si differenziano profondamente dai beni di mercato in quanto, nei primi assumono rilevanza fondamentale sia le caratteristiche personali di chi li offre sia le caratteristiche personali di chi li utilizza; i secondi invece sono dotati di caratteristiche autonome, indipendenti sia dalle caratteristiche personali del produttore che da quelle del consumatore.

I problemi del nonprofit nella letteratura economica sono chiedersi come fa a sopravvivere nei mercati sempre più competitivi e globali, un’organizzazione che non ha come obiettivo la massimizzazione dei profitti e domandarsi se in realtà le funzioni svolte dalle nonprofit possano essere svolte con uguale o maggiore efficacia ed efficienza dallo stato e/o dal mercato.

Per quanto riguarda il primo quesito, la premessa su cui si basa la teoria economica è infatti che i consumatori siano indifferenti rispetto alla provenienza dei prodotti (statale, privata for-profit, privata nonprofit) e a parità di altre condizioni, sceglieranno quel bene offerto ad un prezzo di

mercato inferiore, tenendo conto unicamente del binomio qualità-prezzo.

Invece per rispondere al secondo problema, è necessario dire che il nonprofit non si imbatte in problemi quali free-riding o selezione avversa, in quanto in tali situazioni risulta essere efficiente: le nonprofit rispetto a stato, mercato e for-profit hanno minori costi di transazione. Tali minori costi sono principalmente riferiti a costi per il reperimento di informazioni, che per le nonprofit sono basati su relazioni informali e pertanto risultano essere inferiori (i soggetti tendono a rivelare in modo più corretto le proprie preferenze quando ritengono che queste non siano utilizzate a scopo di lucro).

Il nonprofit quindi sopravvive sul mercato grazie a questi costi di transazione (di contratto e di esercizio della proprietà), più bassi rispetto alle for-profit.

Pertanto l'esistenza delle nonprofit viene collegata ai fallimenti del mercato e del governo: in alcuni settori, caratterizzati da asimmetrie informative, né il mercato, né il settore pubblico riescono ad operare con efficienza, e pertanto nascono le organizzazioni nonprofit.

Da questa tesi nascono due conseguenze:

1) Più un'economia presenta fallimenti del mercato e del governo, maggiore è il ruolo del nonprofit;

2) In un'economia in cui il mercato e il governo funzionassero perfettamente non ci sarebbe posto per attività nonprofit.

In particolare, il nonprofit italiano ha dimensioni più contenute rispetto a quello degli altri paesi sviluppati, ma la struttura risulta sostanzialmente coerente con il profilo internazionale, complessivo e settoriale.

Il settore nonprofit italiano appare un insieme assai diversificato, nel quale convivono moltissime istituzioni poco visibili, di dimensioni ridotte, a volte domiciliate presso le famiglie, ospedali, comuni e altro, e poche istituzioni di dimensioni economiche rilevanti, che impiegano un numero ragguardevole di addetti e una struttura organizzativa complessa.

Nel paragrafo successivo analizzeremo in che cosa si differenzia l'esperienza dell'Economia di Comunione dalle altre organizzazioni

nonprofit.

## 1.2 *L'ECONOMIA DI COMUNIONE*

Il compito delle imprese nella società odierna è radicalmente cambiato negli ultimi decenni.

Le profonde ingiustizie sociali presenti nel mondo, il degrado ambientale dovuto all'inquinamento, la perdita di fiducia verso le imprese da parte dei consumatori, i rapporti conflittuali tra lavoratori subordinati e dirigenti presente nelle imprese sono alcuni dei problemi che hanno portato a considerare il ruolo che svolgono le imprese a livello sociale: le loro responsabilità non sono solamente di tipo economico nei confronti degli azionisti, ma le imprese hanno responsabilità di tipo sociale, politico ed ambientale, nei confronti di diversi stakeholders.

Mai come oggi la società ha avuto a disposizione una dotazione di tecnologie e risorse con le quali affrontare i grandi problemi contemporanei; chiunque può rendersi conto di quanto enormi siano le ingiustizie economiche, sociali e di quanto iniqua sia oggi la distribuzione delle opportunità.

Ci sono però anche segni di speranza. Molte sono le persone, le organizzazioni e le istituzioni che credono in un'economia diversa e si adoperano per dare anche al mercato un volto più solidale e quindi più umano; fra le esperienze degli ultimi anni c'è l'Economia di Comunione (EdC).

Nel linguaggio comune di oggi, la parola *Economia* è intesa erroneamente come tutto ciò che è legato al denaro (nonostante il significato vero e proprio sia "gestione della casa", dal greco), mentre nel termine *Comunione* è possibile intendere la parola condivisione.

Questo nuovo progetto richiede alle imprese uno sforzo costante per rendere tangibile l'esperienza della comunione dentro l'impresa e nei confronti dei portatori di interessi (stakeholders): le aziende devono essere affidate a persone capaci in grado di farle funzionare con la massima efficienza e ricavarne degli utili.

La novità dell'EdC è quella di chiedere di mettere in comunione i profitti per tre scopi: l'aiuto agli indigenti, la promozione di una cultura della comunione e lo sviluppo dell'impresa stessa.

Ci si potrebbe allora domandare perché tali imprese decidono di aiutare i poveri, dato che, poiché sono sottoposti a tassazione come tutte le altre normali imprese, sarebbe un compito spettante allo Stato.

La risposta a tale quesito va ricercata nel modo di redistribuzione praticato dallo stato: le imprese di EdC hanno notato una fondamentale inefficienza nella redistribuzione delle risorse che mette in luce forti diversità tra i molti ricchi e i pochi poveri presenti nel mondo.

Il nome dato al progetto dall'ideatrice, Chiara Lubich<sup>1</sup>, è l'"Economia di Comunione nella libertà".

Questo nome ben sintetizza la proposta, il cui obiettivo è mettere in luce che ciascuna impresa singolarmente e il mercato nel suo complesso sono luoghi di creazione della ricchezza, ma sono anche luoghi di benessere e di incontro tra le persone (che sono rappresentati dagli stakeholders, ovvero i "portatori di interesse").

L'esperienza dell'Economia di Comunione si inserisce in un contesto caratterizzato da numerose iniziative individuali e collettive che hanno cercato di "umanizzare l'economia". Queste esperienze rappresentano una possibile nuova chiave di lettura della realtà, che, secondo numerosi economisti, potrebbero arricchire la comprensione delle interazioni economiche e quindi contribuire a superare le difficoltà che la teoria economica sta affrontando.

La proposta di EdC rappresenta l'aspetto economico-sociale del Movimento dei Focolari. Questa esperienza è l'espressione della spiritualità

---

<sup>1</sup> Chiara Lubich (1920) è fondatrice e presidente del Movimento dei Focolari. Per la sua attività culturale e spirituale ha ottenuto vari riconoscimenti in campo nazionale ed internazionale tra i quali il Premio UNESCO per l'Educazione alla Pace (1996), numerosi dottorati honoris causa (in Economia e Commercio, conferita dall'università Cattolica del Sacro Cuore di Piacenza il 29/01/1999) e numerose cittadinanze onorarie, tra cui si possono ricordare Roma, Firenze, Palermo, Buenos Aires.

dell'unità e della comunione nella vita economica e può essere compresa solo se inserita all'interno della visione che il Movimento ha dell'uomo e dei rapporti sociali. "Le imprese di EdC si impegnano, in tutti gli aspetti della loro attività, a porre al centro dell'attenzione le esigenze e le aspirazioni dell'uomo comune. Si propongono di fare dell'attività economica, un'attività di "comunione" : comunione tra chi ha beni ed opportunità economiche e chi non ne ha; comunione tra tutti i soggetti coinvolti in modi diversi nell'attività stessa". (Lubich, 2001)

L'obiettivo di questo progetto è di notevole importanza ed attualità: trovare uno stile di agire economico che sappia coniugare i valori di solidarietà con quelli della libertà e dell'efficienza, e contribuire a un'economia che sia davvero a "misura di persona".

A tal proposito si può citare Platone (Repubblica, libro IV) per poter sottolineare la differenza tra l'EdC e l'esito della concorrenza perfetta "è giusta una società nella quale ciascuno fa quello per cui è meglio dotato".

Quanto detto spinge a fare ancora una precisazione sulla concorrenza perfetta: è un meccanismo allocativo delle risorse che massimizza il benessere collettivo, perché permette di migliorare l'utilità di un soggetto senza che un altro soggetto perda parte della sua utilità.

Si può affermare allora che anche l'EdC porta alla massimizzazione del benessere collettivo, ma sono le motivazioni che muovono le imprese ad essere diverse.

Ritornando a Platone, egli scrive che un guardiano di fronte ad una maggiore ricchezza o povertà non svolgerà in maniera corretta il suo compito e non sarà pertanto un bravo guardiano. È proprio in queste due motivazioni che sta la differenza dell'EdC: la prima risiede nel fatto che nelle comunità EdC tutti sono ricchi in ugual modo e posseggono tutti la stessa ricchezza: allora poiché tutti sono possidenti in eguale misura, non è più possibile per un guardiano dire "sono più ricco del mio padrone", perché non esiste né il ricco né il povero.

Per la seconda motivazione è necessario un riferimento biblico: negli Atti degli Apostoli (2, 42 - 48) viene narrato come vivevano i primi cristiani e

cioè praticando la vita di comunione e l'unione fraterna.

L'esperienza EdC, sebbene persegua il benessere della collettività (e lo persegue partendo da un numero limitato di persone che fanno parte del progetto per poi espanderlo ovunque ve ne sia bisogno), mette in luce l'aspetto cristiano - che è poi il "di più" di un'impresa EdC: all'interno delle prime comunità, ognuno si sentiva fratello di tutti gli altri e non nutriva l'invidia per le cose possedute da altri. È così che deve operare l'EdC: crea un forte legame con le comunità in cui è presente per mettere in pratica la vita comunitaria, proprio come facevano i primi cristiani.

In questo modo, riprendendo l'esempio di Platone, i guardiani faranno meglio il loro lavoro perché sapranno che anche i ciabattini, ad esempio, hanno le stesse loro ricchezze e mettono lo stesso impegno per svolgere il loro lavoro.

### ***1.2.1 Storia dell'EdC***

Per delineare le "cause" che hanno portato alla nascita dell'EdC, è necessario analizzare due accadimenti: uno intorno agli anni '50 ed il secondo, decisivo, nel maggio 1991.

L'Economia di Comunione è un progetto che nasce all'interno del Movimento dei Focolari<sup>2</sup>, fondato da Chiara Lubich ed alcune compagne nel 1943.

Chiara Lubich si trovava per un periodo di riposo presso Einsiedeln, cittadina svizzera nota per il suo santuario mariano e per la sua abbazia benedettina. Un giorno, osservando il complesso composto dalla chiesa, le case dei monaci, la scuola dove essi studiano e i campi utilizzati per la coltivazione e l'allevamento del bestiame, affiorò nella mente di Chiara e degli altri componenti del Movimento il "sogno di una cittadella moderna vera e propria con case padiglioni, industrie, aziende dove testimoniare il nostro ideale di unità.

---

<sup>2</sup> Per ulteriori approfondimenti sul Movimento dei Focolari, [www.focolare.org/it](http://www.focolare.org/it)

La Magna Charta del nuovo Movimento è l'unità di tutto. Per vivere questa spiritualità, nella prima comunità di 500 persone, formata a Trento nei primi mesi del 1944, abbiamo messo in comune, liberamente i beni spirituali e i pochi beni materiali, ma anche le necessità.” Così Chiara Lubich racconta la nascita del Movimento. (Lubich, 2001)

In più di 50 anni, il Movimento si è sparpato in quasi 200 nazioni. L'esperienza che vi si sperimenta è la continua ricerca dell'unità e moltissime persone, di altre culture e religioni, si sono legate al Movimento, in quanto condividono un obiettivo fondamentale: la salvaguardia di valori universali.

Il Movimento “lavora” in tutti gli ambiti della vita (economia, lavoro, politica, giustizia, sanità, scuola, comunicazioni sociali, arte...), in quanto la spiritualità comunitaria è uno strumento potente per trasformare il sociale.

Il progetto dell'Economia di Comunione propone un nuovo modo di vivere l'economia, un nuovo modo di agire economico e nasce come reazione alla situazione di squilibrio economico a cui stiamo assistendo negli ultimi anni: propone alle imprese di produrre un risultato economico nel rispetto della persona umana, dell'ambiente sociale e naturale in cui vive. Infatti una delle caratteristiche peculiari del progetto è che vuole apportare delle novità agendo dall'interno: la proposta è principalmente indirizzata alle “normali aziende profit” che conosciamo e sono presenti sul mercato.

Accanto a questo fatto, come ricordato prima, se ne aggiunge un altro relativo ai giorni immediatamente precedenti la partenza di Chiara per il Brasile (maggio 1991). Proprio in quei giorni infatti all'interno del Movimento vi era stata una profonda riflessione sull'enciclica di Papa Giovanni Paolo II, CENTESIMUS ANNUS, in cui il pontefice riassume la dottrina sociale della Chiesa in un periodo di atroci iniquità, grande miseria ed incertezza sul futuro.

Il 29 maggio 1991 Chiara, attraversando la città di San Paolo del Brasile per recarsi ad una delle cittadelle del Movimento, viene colpita dalla grande povertà di questa città ed ancor più la colpisce lo smisurato divario di ricchezza che qui si può osservare con bidonville (le tristemente famose favelas) situate a poche decine di metri da grattacieli o negozi di lusso.

Furono proprio la riflessione sull'enciclica CENTESIMUS ANNUS e le drammatiche immagini che aveva potuto osservare attraverso le strade di San Paolo a far crescere in Chiara l'esigenza di fare qualcosa di concreto per sollevare tutte quelle persone dallo stato di estrema povertà nel quale si trovavano.

Dal 1958 il Movimento era presente in Brasile con alcune significative opere sociali soprattutto nelle favelas, ma da qualche anno, nonostante la comunione dei beni, non riusciva a soddisfare neppure i bisogni più urgenti dei membri. Il contrasto sociale, caratteristico del Brasile e di molte altre nazioni del mondo, tra pochissimi ricchissimi e milioni di poveri è stata la leva che ha scatenato in Chiara l'idea di fare qualcosa di tangibile ed immediato.

Per raggiungere l'obiettivo di vivere come le prime comunità cristiane, eliminando le necessità degli indigenti all'interno della comunità, non essendo sufficiente la comunione privata dei beni, Chiara Lubich ha prospettato una "comunione produttiva" di risorse economiche ed intellettuali, in modo che nascessero aziende in grado di creare le risorse mancanti: in 13 anni sono state circa 800 le imprese che hanno aderito.

Le strade che si intrapresero per poter sviluppare tale idea furono due: quella di coinvolgere imprese già avviate, magari possedute da persone vicine al Movimento dei Focolari e quella di cercare di reperire all'interno del Movimento denaro sufficiente così da permettere l'avvio di nuove iniziative imprenditoriali.

Va sottolineato come fin da subito il progetto dell'EdC si rivolga ad imprese vere e proprie, definite "for-profit", e non ad imprese nonprofit o ad organizzazioni caritative ed assistenziali (che pure non ne sono escluse).

"Pur non essendo esperta in problemi economici, ho pensato che si potevano far nascere tra i nostri membri delle imprese, in modo da impegnare le capacità e le risorse di tutti per produrre insieme ricchezza a favore di chi si trova nella necessità. La loro gestione doveva essere affidata a persone competenti, in grado di farle funzionare efficacemente e ricavarne degli utili. Questi dovevano essere liberamente messi in comune. E cioè dovevano essere

usati:

- Una parte per aiutare i poveri e dar loro da vivere , finchè non avessero trovato un posto di lavoro;
- Un'altra parte per sviluppare strutture di formazione per uomini nuovi, cioè persone formate ed animate dall'amore, atte a quella che chiamiamo la "cultura del dare";
- Parte sarebbero serviti per incrementare l'azienda." (Lubich, 2001)

Quanto detto mette in evidenza come ciò di cui si sta trattando sia nato con lo scopo di trovare una via nuova attraverso la quale condurre i vari business e non come una semplice associazione caritativa il cui obiettivo è raccogliere fondi da devolvere ai più bisognosi.

Per quanto riguarda il finanziamento di tali imprese è stata proposta una forma particolare: l'azionariato diffuso. Queste aziende, di vario tipo, dovrebbero essere sostenute da persone di tutto il Brasile, dando vita a società dove ognuno abbia una propria partecipazione: magari piccole partecipazioni, ma diffuse.

In questo modo i destinatari degli utili diventano anche proprietari dell'azienda.

Ma cosa ispira l'azione di queste aziende? È il desiderio di vivere anche nella sfera economica la fraternità, la solidarietà e l'amore scambievole.

La novità principale del progetto è la proposta di un nuovo modo di gestire le aziende che le porta a farsi carico dei meno abbienti nell'ambito produttivo, come risposta alla realtà dei forti contrasti sociali presenti in Brasile.

Questa proposta che si concretizza nella divisione in tre parti dell'utile prodotto, viene subito accolta da imprenditori brasiliani e non solo: presto si diffonde in tutto il mondo e diventa un valido progetto all'interno del Movimento. Le imprese che hanno aderito erano 242 nel primo anno e sono salite a quota 735 nel 2005, comprendendo aziende dei cinque continenti e non solo dell'America Latina dove tale progetto è nato; le oscillazioni nel corso degli anni si possono osservare nella TABELLA 1.

**Tabella 1: Numero di imprese EdC nel mondo**

<b>Continenti</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Europa</b>	132	161	208	336	430	448	477	478	469	481	486	469	455	458
<b>Asia</b>	10	19	23	23	32	37	35	36	38	40	47	42	42	33
<b>Africa</b>	/	1	2	6	14	11	15	11	13	9	9	9	4	1
<b>America</b>	99	144	166	184	220	244	220	221	217	224	230	269	250	241
<b>Australia</b>	1	3	3	5	7	7	7	15	15	15	6	8	5	2
<b>Totale</b>	242	328	402	554	703	747	754	761	752	769	778	797	756	735

Fonte: [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org) 2005

Le aziende aderenti al progetto EdC sono in rapida diffusione: secondo gli ultimi dati infatti le aziende ammontano, a livello mondiale, a 735 unità. Questo dato è molto significativo, in quanto nel 1991, anno nel quale il progetto ha iniziato a svilupparsi, le organizzazioni erano soltanto 242. Si è avuto un incremento di circa cinquecento aziende in quindici anni.

Nel 2004 sono stati affinati e migliorati i criteri per il calcolo delle aziende aderenti al progetto e questo ha provocato una lieve variazione negativa nel numero di imprese presenti che erano 797 nel 2003 e sono diventate 756 nel 2004.

Si spiega così la riduzione del numero effettivo di imprese EdC che è passato da 756 nel 2004 e che scende a 735 nel 2005.

Particolare attenzione merita l'Italia, nazione con il più alto numero di aziende aderenti al progetto dell'EdC: circa duecento su 735 totali. (Tabella 1)

### ***1.2.2 La logica dei tre terzi***

Quando nel maggio 1991 Chiara ebbe l'ispirazione dell'EdC, indicò le imprese quali strumento principale di questa nuova economia di comunione. Scegliere le imprese come strumento di comunione non è scontato: anzi, ci dice che la vocazione dell'EdC non è unicamente o principalmente raccogliere risorse per aiuti umanitari ("aiutare i poveri"), perché se lo scopo fosse unicamente questo non sarebbero le imprese lo strumento più adatto a realizzarlo – esistono le fondazioni a tal fine, ad esempio.

Quando però Chiara si rivolge all'impresa, le chiede di realizzare pienamente la sua vocazione sociale. L'EdC non chiede alle imprese di non distruggere la società civile e i legami sociali, ma in positivo, le spinge a generare il civile, a costruire capitale sociale.

I proprietari delle aziende che liberamente aderiscono al progetto dell'EdC, decidono di improntare tutta la vita aziendale alla cultura di comunione.

L'utile donato, una volta chiusi i bilanci, è solo il primo passo: l'impresa mette gli utili in comunione, come espressione di una vita aziendale

improntata alla comunione.

Per questo l'imprenditore si sente chiamato interiormente a donare, a mettere in comunione gli utili, quando la propria impresa li genera (non sempre un'impresa è in positivo), e quando può farlo.

Inoltre bisogna ricordare che il valore aggiunto di un'impresa EdC è maggiore degli utili economici o finanziari: beni relazionali, fiducia, capitale sociale, sono tutte poste di un bilancio invisibile ma reale.

Come detto, la logica con cui gli utili vanno condivisi è quella di seguire tre scopi:

- Aiutare le persone in difficoltà (indigenti), creando nuovi posti di lavoro e sovvenendo ai bisogni di prima necessità
- Diffondere la “cultura del dare” e dell'amore, senza la quale non è possibile realizzare un'Economia di Comunione
- Lo sviluppo dell'impresa, che deve restare efficiente pur se aperta al dono.

Alla base di tale logica sta la novità del progetto stessi:

- L'EdC nasce da una spiritualità di comunione, vissuta nella vita civile
- Coniuga efficienza e solidarietà
- Punta sulla forza della cultura del dare per cambiare i comportamenti economici
- Non considera i poveri principalmente come un problema, ma come una risorsa preziosa.

Vale la pena sottolineare che la tripartizione va effettuata sui profitti, di cui però abbiamo molteplici interpretazioni, in base alla legislazione fiscale di ogni singolo paese.

È per questo che non si è mai indicata una regola rigida, o una formula matematica, e si è sempre lasciata all'imprenditore e all'impresa la scelta di come effettuare il calcolo degli utili da mettere in comunione.

Bisogna comunque notare che tutti gli utili sono messi in comunione: non solo la parte per la “cultura” e quella per i “poveri”, ma anche gli utili ricapitalizzati dall'imprenditore nell'impresa, dopo aver sottratto il proprio stipendio e la remunerazione del capitale proprio, sono un atto di comunione.

I profitti reinvestiti sono ricchezza che, invece di uscire dall'impresa e finire ad esclusivo vantaggio dei soci, rimane investita nel bene comune-impresa e viene messa nuovamente in gioco per creare nuove risorse e nuovi posti di lavoro.

Ma vediamo nel dettaglio cosa vuol dire suddividere gli utili delle aziende nei "tre terzi".

### **1.2.2.1 I POVERI**

Una parte degli utili messi in comune dalle varie imprese viene devoluto per i poveri in contatto con il Movimento dei Focolari, che all'interno del progetto dell'EdC assumono un valore tutto nuovo.

I poveri infatti non vengono visti solo come persone in difficoltà da aiutare con un gesto di beneficenza che si esaurisce con la consegna di denaro o generi alimentari. Essi sono un elemento fondamentale del progetto ed anche loro mettono in comunione con il resto della comunità le loro necessità, i loro bisogni.

In tal modo, i meno abbienti riescono a vivere il momento di difficoltà che stanno attraversando con maggiore serenità, in quanto consci di potersi rapportare con il resto della comunità su un piano di uguale dignità.

Per chiarire meglio quanto detto, può essere utile riportare le parole di Chiara Lubich (2001): "Coloro che si trovano in difficoltà economica, destinatari di una parte degli utili, non sono considerati "assistiti" o "beneficiari" dell'impresa. Sono membri essenziali e attivi del progetto, all'interno del quale essi donano agli altri le loro necessità. Vivono anch'essi la cultura del dare. Infatti molti di loro rinunciano all'aiuto che ricevono, non appena recuperano un minimo di indipendenza economica. E altri condividono quel poco che hanno con chi si trova più in necessità. Nell'Economia di Comunione l'enfasi, infatti, non è posta sulla filantropia da parte di alcuni, ma piuttosto sulla condivisione, dove ciascuno dà e riceve, con pari dignità."

I primi poveri cui viene destinato il denaro raccolto sono quelli già in

contatto, nei vari paesi del Mondo, con il Movimento dei Focolari; questo però non vuol dire che si dimenticano gli altri milioni di bisognosi: semplicemente in un momento ancora iniziale del progetto, dove le risorse economiche non sono ancora così ingenti da permettere di poter realizzare un programma su larga scala, si fa ciò che è possibile fare, avendo però sempre chiaro l'obiettivo di liberare, un giorno, tutto il Mondo dalla povertà.

L'obiettivo finale degli ideatori di questo progetto, infatti è quello di ricreare l'armonia delle prime comunità di cristiani in cui, grazie alla comunione dei beni, non vi era alcun bisognoso, come si può leggere negli Atti degli Apostoli: "erano un cuor solo e un'anima sola e fra loro non v'era indigente".<sup>3</sup>

Per avere idea di come il denaro destinato all'aiuto delle persone in difficoltà sia stato impiegato, si possono osservare i seguenti dati, aggiornati al 2005, che permettono di comprendere quali sono le principali linee di intervento portate avanti dal progetto dell'EdC; con il denaro a disposizione sono state aiutate:

- 1207 famiglie in Europa (soprattutto Europa dell'Est);
- 24 famiglie in Australia;
- 897 famiglie in Asia;
- 2518 famiglie in America;
- 6184 famiglie in Africa;

con un totale di 10.830 famiglie nel Mondo. Per il 2006, gli indigenti da aiutare sono 6.849.

Le somme ricevute sono state utilizzate per le necessità primarie tra cui:

- 49% per il vitto;
- 20% per la scolarizzazione;
- 17% per l'assistenza medica;
- 11% per l'abitazione;

---

<sup>3</sup> Atti degli Apostoli 4, 32-34

- 3% per altre necessità. (Ferrucci, 2005)

Il progetto dell'EdC propone una nuova visuale di ricchezza e della cosiddetta povertà.

Nel lessico delle politiche per lo sviluppo la parola povertà ha un significato ben più negativo: si parla di lotta alla povertà e di sradicamento della povertà.

“Questa parola indica una povertà subita, procurata dalle ingiustizie degli uomini: è l'indigenza, la miseria, la mancanza di beni necessari per vivere come si conviene all'uomo; tale povertà va combattuta con tutto l'impegno e a tutti i livelli personali e istituzionali perché non può rendere felice nessun uomo e mina la sua dignità.

Ma c'è un'altra povertà, quella liberamente scelta, che rende beati e costituisce la pre-condizione per sconfiggere la povertà ingiusta detta prima; è la povertà che rappresenta un ideale per ogni persona che vive e crede nell'Economia di Comunione.”(Bruni, 2004)

È proprio questa povertà che rappresenta la radice della reciprocità e della comunione: “tutto ciò che io sono mi è donato e così tutto ciò che ho; e come tale deve essere ridonato.”(Lubich, 2004)

Tale povertà porta a liberarsi interiormente dai beni e dalle merci come possesso, per fare di essi dono, ed essere così liberi di amare, la sola cosa importante.

Mentre la prima povertà – indigenza si subisce (dagli altri o dagli eventi), questa seconda povertà può essere solo scelta e quindi ha bisogno della *cultura*: perché la maggiore libertà e la profonda felicità che nascono dalla comunione non possono essere comprese finché non diventano esperienza e stile di vita e quindi cultura del dare e della comunione.

#### **1.2.2.2 LA CULTURA DEL DARE**

L'Economia di Comunione si sviluppa all'interno del Movimento dei Focolari, e con esso ne condivide i valori fondamentali, quali la spiritualità dell'unità e la comunione.

Ogni concezione dell'agire economico è frutto di una cultura particolare e di una precisa visione del mondo.

Per questo è importante la destinazione di un terzo dell'utile alla promozione della “cultura del dare”, che offre la possibilità di formare “uomini nuovi”, i quali potranno proporre una “società nuova”.

Il terzo degli utili che viene dedicato alla formazione culturale, che si traduce in stampa, convegni, strutture, borse di studio..., si prefigge uno scopo ben preciso: senza una cultura nuova non si potrà realizzare un'economia nuova e sperare che i gravi problemi sociali che affliggono il Mondo vengano risolti. Tutto ciò perché gran parte di questi problemi non sono dovuti alla mancanza di risorse, ma piuttosto sono dovuti a scelte politico-culturali sbagliate, che invece di portare ad un miglioramento della situazione aumentano sempre di più la distanza tra ricchi e poveri.

La “cultura del dare” è contrapposta alla “cultura dell'avere”: in ogni persona è naturale trovare una cultura orientata più all'avere che al dare.

“L'amore, la benevolenza vissuta da più persone diventa reciproca e fiorisce la solidarietà. Questa solidarietà, messa alla base di ogni azione umana, anche economica, caratterizza lo stile di vita che quattro milioni e mezzo di persone cercano di praticare quotidianamente nel Movimento dei Focolari”. (Lubich, 2001)

Chiara inoltre aggiunge che “ a differenza dell'economia consumista, basata sulla cultura dell'avere, l'Economia di Comunione è l'economia del dare. Ciò può sembrare difficile, arduo, eroico, ma non è così perché l'uomo fatto immagine di Dio, che è Amore, trova la propria realizzazione proprio nell'amare, nel dare. Questa esigenza è nel più profondo del suo essere, credente o non credente che egli sia. E proprio in questa constatazione, suffragata dalla nostra esperienza, sta la speranza di una diffusione universale dell'Economia di Comunione”. (Lubich, 2001)

Questa cultura del dare non è limitata alla sola condivisione degli utili, ma deve essere un sentimento che permea tutta la vita, aziendale e non, delle persone che decidono di avvicinarsi a questo progetto.

Il modo migliore per cercare di spiegare questo concetto non proprio

semplice, pensando soprattutto all'ambito economico, è riportare una parte del discorso che la Lubich ha fatto a Praga nel 2001, dal titolo “ *la cultura dell'amare*”: (Lubich, 2001)

“Cultura del dare non significa  
soltanto dare gli utili,  
o dare qualcosa,  
dei gioielli, delle terre, delle case.  
Non è quello.  
È quel dare che noi abbiamo imparato dal Vangelo  
che significa amare tutti.  
Quindi, la cultura dell'amare:  
amare anche i dipendenti,  
amare anche i concorrenti,  
amare anche i clienti,  
amare anche i fornitori,  
amare tutti.  
Lo stile di vita aziendale  
deve essere tutto cambiato,  
tutto deve essere evangelico,  
altrimenti non abbiamo economia di comunione.”

(Praga, 30 aprile 2001)

Cultura del Dare, in questo senso, è sinonimo di cultura della gratuità e dell'amore, concetti questi che generalmente non vengono accostati nell'agire economico, ma è proprio questa, ancor più della divisione degli utili, che, seppur importante, è solo una conseguenza di questo modo di pensare e di agire, la grande rivoluzione che ci propone il progetto dell'EdC.

Fare propria la cultura dell'amore significa fare propri i concetti che portano i vari soggetti e realizzare azioni non per i benefici economici che da esse si spera di ottenere, come si fa abitualmente seguendo la comune ottica aziendale, ma perché si attribuisce loro un valore in quanto tale e quindi le si mette in pratica perché convinti della loro bontà.

Azioni di questo tipo possono essere, ad esempio, assumere

dipendenti che non offrono garanzie certe oppure fidarsi dei clienti o fornitori che, ragionando secondo il solo principio del profitto economico, si scarterebbero.

Della cultura del dare, più di tutti, si è interessata la sociologa Vera Araujo che a tal proposito scrive:

“ Non si tratta di essere generosi, di fare beneficenza o filantropia o tantomeno di abbracciare la causa dell’assistenzialismo. Si tratta piuttosto di conoscere e vivere la dimensione del dono e del donarsi come essenziale dell’esistenza della persona. La cultura del dare ingloba una sua concezione della persona vista sia nella sua essenza – l’uomo nel suo relazionarsi come centro e fine di ogni attività e realtà - sia in tutta una serie di atteggiamenti e comportamenti che qualificano le relazioni umane e le indirizzano verso la comunione, sinonimo di unità. Cosicché tutto è dono e continuo donarsi. La vera identità della creatura umana si esprime nell’esser dono in tutte le espressioni del suo vivere...Questa vera arte del dare sprigiona tutta una gamma di valori che qualificano l’atto del dare: gratuità, gioia, larghezza, disinteresse; e lo sottraggono dai rischi e pericoli di essere frainteso o strumentalizzato. Dalla reciprocità di questa relazioni nasce la comunità, l’unità.” (Araujo, 1999)

Un esempio di quanto appena detto ci viene offerto da un’imprenditrice agricola di Douala (Camerun) che così racconta: “Un mio dipendente aveva fatto un grosso sbaglio: aveva constatato che era sparita una grossa quantità di uova e che qualche volta egli abbandonava la fattoria per andare a spasso...mi dissi che avevo un buon pretesto per licenziarlo... ma ero ancora piuttosto incerta riguardo al mio proposito. Lottavo con la mia coscienza... una sera c’era bisogno che qualcuno restasse alla fattoria. Mentre mi chiedevo cosa fare, il giovane si offre di restare da solo per la notte. Ero sopraffatta dallo slancio di generosità insospettata da parte di chi consideravo incosciente e disonesto. Ho capito che Dio stava per darmi una buona lezione... Ho così deciso di dargli ancora fiducia, di farlo restare... Dio mi faceva capire che dovevo tenerlo, guardando più alle sue qualità che ai suoi difetti e amarlo di più perché migliorasse. Posso dire che oggi si vedono i

risultati. Questo giovane non ruba più nulla, e quando nella fattoria c'è qualche piccola difficoltà, egli prende delle iniziative ancor prima che io intervenga.” (Bruni, Crivelli, 2001)

Con una cultura economica di comunione è possibile:

- Riorientare il futuro dell'umanità (oggi compromesso dagli sviluppi incerti della globalizzazione)
- Impegnarsi per la conversione industriale verso tecnologie compatibili con lo sviluppo sostenibile, per la costruzione di abitazioni ed infrastrutture adeguate, per la lotta alla desertificazione, per la lotta all'analfabetismo.

### 1.2.2.3 AUTOFINANZIAMENTO

Il terzo reinvestito in azienda fa capire come questo progetto sia rivolto a qualunque tipo di azienda che, come tale, deve sopravvivere all'interno di un contesto competitivo e quindi non si possono tralasciare l'efficacia e l'efficienza.

È per questo che un terzo dell'utile realizzato viene destinato all'autofinanziamento: per permettere all'azienda di crescere e progredire così da mantenere nel tempo dei buoni risultati.

Le imprese aderenti al progetto Economia di Comunione appartengono al gruppo delle imprese definite a *movente ideale*, in cui l'ideale indirizza decisioni ed atteggiamenti del vertice aziendale.

Queste aziende tendono a coniugare esigenze di competitività e redditività con una profonda attenzione ai propri lavoratori e allo sviluppo dell'intera società.

Tra le due dimensioni si sviluppa un effetto sinergico, di reciproca alimentazione: da un lato il rispetto della natura e delle esigenze della persona realizza le potenzialità dei collaboratori ad ogni livello; dall'altro i traguardi raggiunti in termini di redditività e affermazione sul mercato sostengono ed alimentano l'attenzione al fattore umano.

Il successo aziendale mette a disposizione ulteriori risorse per

raggiungere i propri obiettivi e l'ideale a cui ci si dedica permette di creare sviluppo, occupazione, qualità della vita, rapporti umani positivi.

Obiettivo principale per le imprese diventa il vivere la comunione in un ambiente di mercato, cioè l'imprenditore deve essere capace di stare sul mercato e di costruire una comunità di persone che producano beni e servizi per il mercato: deve fare profitti, per sopravvivere e per metterli in comunione con gli indigenti, e ancor più deve creare valore sociale.

In particolare, l'esperienza dell'Economia di Comunione consiste nel tentativo di dar vita ad imprese i cui soggetti economici non hanno come obiettivo prioritario quello di ottenere una remunerazione soddisfacente delle risorse finanziarie conferite, ma quello di rispondere ai bisogni umani di chi, a vario titolo, vi partecipa ( e quindi anche di se stessi) e dei vari interlocutori esterni.

Ci si potrebbe chiedere come possono sopravvivere nel mercato, in concorrenza con le "normali aziende for profit", aziende così attente alle esigenze di tutti i soggetti con cui trattano e al bene di tutta la società.

Proprio nei principi che animano queste imprese possiamo individuare il loro punto di forza: lo spirito che anima le aiuta a superare i contrasti interni e il loro modo di operare attira la fiducia, la stima dei clienti, dei fornitori e dei finanziatori.

Infatti, una caratteristica di queste imprese riguarda il fatto che si forma un "capitale di rapporti" che serve per superare momenti difficili. Questo capitale si sviluppa in un ambiente di fiducia, in cui nel rispetto dei propri doveri tutti sono liberi di donare. Questo susciterà uno sviluppo economico basato sulla reciprocità, sul dono senza attesa di ritorno e sulla gioia del ritorno inatteso. (Ferrucci, 1999)

Le aziende di Economia di Comunione sono nella quasi totalità di piccole dimensioni poiché i soggetti aderenti sono imprenditori di aziende familiari, ma esistono anche forme di impresa diverse come la società di capitali o la cooperativa.

Il progetto dell'EdC è una proposta che tende a mettere al primo posto la persona umana anche nell'attività economica: coinvolge in prima persona

l'imprenditore, dato che l'impresa è costituita e plasmata sulla sua figura.

Come ci ricorda Ferrucci (1999), “viene da chiedersi se questi imprenditori, che decidono di aderire al progetto, sono persone diverse dagli operatori economici che conosciamo, o se invece si è in errore quando si considera l'imprenditore secondo lo stereotipo dell'egoista razionale, orientato a puntare al profitto”.

Ci viene in aiuto Luigi Einaudi, economista di impostazione liberale, quando in un suo discorso si riferiva agli imprenditori dicendo: “Milioni di individui lavorano, producono e risparmiano nonostante tutto quello che possiamo inventare per molestarli, incepparli, scoraggiarli. È la vocazione naturale che li spinge, non soltanto la sete del denaro. Il gusto, l'orgoglio di vedere la propria azienda prosperare, acquistare credito, ispirare fiducia a clientele sempre più vaste, ampliare gli impianti, abbellire le sedi...costituiscono una molla di progresso altrettanto potente che il guadagno. Se così non fosse, non si spiegherebbe come ci siano imprenditori che nella propria azienda prodigano tutte le loro energie e investono tutti i loro capitali per ritrarre spesso utili di gran lunga più modesti di quelli che potrebbero ottenere con altri impieghi.” (Einaudi, 1956, disponibile sul sito web [http://it.wikiquote.org/wiki/Luigi\\_Einaudi](http://it.wikiquote.org/wiki/Luigi_Einaudi))

Questa affermazione può farci capire che, oltre alla dimensione economica, ci sono numerose dimensioni che muovono gli imprenditori.

In realtà nell'Economia di Comunione, l'imprenditore non è più solo: nella sua attività, a favore dei poveri e della formazione culturale, applica il principio di sussidiarietà, svolgendo una funzione di interesse generale. L'azienda diventa un bene sociale. L'imprenditore, credendo che la reciproca stima e l'apertura agli interlocutori e alla comunità siano un vero elemento di innovazione nella gestione aziendale, è spinto a favorire un'atmosfera di condivisione.

Le conseguenze sono positive: pace nel posto di lavoro e atteggiamenti spesso inaspettati da parte degli interlocutori esterni all'azienda (clienti, fornitori, Pubblica Amministrazione...) che si rivelano elementi fondamentali per la crescita aziendale.

Inoltre, operare per qualcosa di positivo, per una nuova cultura che rappresenta un modo diverso di fare economia nell'ambito del mercato, è una potente motivazione che coinvolge imprenditori, lavoratori, coloro che hanno bisogno di essere aiutati.

A questo punto verrebbe naturale chiedersi la differenza che intercorre tra l'idea di responsabilità sociale di impresa (dall'inglese CSR, Corporate Social Responsibility) e l'EdC.

Responsabilità sociale vuol dire applicare l'etica nella condotta aziendale: le imprese investono più di quanto richiesto in giustizia, rispetto ambientale, diritti umani o uguaglianza.

Vi sono pertanto alcuni aspetti comuni tra le imprese EdC e le CSR: entrambe prevedono un'attenzione particolare per i problemi ambientali e sociali, investono in fondi e attività etiche, con il loro comportamento contribuiscono positivamente all'ambiente che le circonda e solitamente una EdC è socialmente responsabile, ma non viceversa.

La maggior differenza risiede nel fine che muove tutte le azioni intraprese dalle aziende. Talvolta si giustifica l'opportunità dell'adozione di una politica socialmente responsabile in termini di ritorni economici, di un vantaggio per le aziende, in quanto vengono giudicate meglio dal mercato e da tutti coloro che hanno un interesse in gioco. Oppure si cerca di interpretarla come necessità per ridurre i rischi collaterali di attività di impresa (l'inquinamento ambientale) e si applica una sorta di autoregolamentazione (i cosiddetti "codici etici").

Gli imprenditori EdC, al contrario, non operano in un determinato modo per ottenere qualcosa in cambio (fama, riconoscenza, valore aggiunto per l'impresa) e il "dare a fondo perso" ne è un esempio.

Capita, invece, che alcune imprese decidano di intraprendere attività socialmente responsabili solo a scopi commerciali e perché spinti dagli stakeholders ad adottare un diverso comportamento che soddisfi maggiormente le loro aspettative.

Con quanto detto, non si vuole dare un'immagine negativa di coloro che mettono in atto la CSR solo per godere di vantaggi perché in ogni modo

sono imprese che cercano di migliorare, o di non peggiorare, la situazione ecologica e sociale in determinate parti del mondo.

Un'ultima differenza è che l'EdC considera come priorità il fatto di essere socialmente responsabile, mentre le altre aziende pongono limiti a questa scelta e le azioni relative alla CSR sono considerate separatamente dagli scopi aziendali e non insieme, come invece avviene per le imprese EdC.

C'è ancora una considerazione da fare sull'impresa.

Nell'EdC anche l'imprenditore deve essere povero: non indigente, ma colui che per amore mette in gioco i suoi talenti per generare ricchezza da mettere in comunione.

Un *imprenditore* di comunione non si sente soddisfatto finché non vedrà la sua azienda avviarsi e diventare un *luogo* di comunione.

L'EdC non è solo un'etica per imprenditori, essa è principalmente una proposta per impostare “*comunionalmente*”<sup>4</sup> la dinamica organizzativa e strutturale delle varie imprese dove l'EdC viene accolta.

Ecco perché, un elemento centrale del modo di produzione dell'EdC sono i Poli produttivi o industriali, indicati dalla Lubich nel maggio 1991 come il modo normale di dar vita all'EdC: non c'è Economia di Comunione senza i Poli.

“I Poli, originali distretti industriali, sono delle forme produttiva nuove, che mostrano anche oggettivamente nei rapporti di lavoro e nelle dinamiche di Governance, e non solo nello stile di gestione dei proprietari o dirigenti il primato del principio di comunione.” (Bruni, 2004)

Possiamo osservare quindi che le imprese di Economia si Comunione si trovano di fronte ad una triplice sfida:

- Finanziaria: in quanto la crescita impone l'immissione di risorse finanziarie eccedenti rispetto a quelle messe a disposizione dall'autofinanziamento. Una risposta può essere offerta dalle società finanziarie che sono nate all'interno del progetto, anche se allo stato

---

4 Tale termine ricorre molto spesso negli interventi del Convegno Internazionale Nuovi orizzonti dell'Economia di Comunione, 10-12 settembre 2004

attuale sembrano avere potenzialità limitate. L'altra possibile risposta è fornita dai finanziatori esterni a Economia di Comunione.

- Culturale: legata alla diffusione della cultura del dare.
- Strategica: in quanto le imprese del progetto vengono a contatto, e spesso devono stringere alleanze, con imprese che non condividono gli stessi ideali; questa convivenza potrebbe implicare tensioni e scontri.

### ***1.2.3 La presenza di Dio nelle imprese EdC***

Accanto alla logica “ un terzo, un terzo, un terzo”, che forse dal punto di vista strettamente economico è l'aspetto più rilevante di questo progetto, vi è un altro elemento molto importante che salta subito agli occhi nel momento in cui si ha a che fare con l'EdC: il rapporto strettissimo di questo innovativo progetto economico con la religione cristiana e quindi con Dio.

Questa espressione che accosta i termini Dio ed economia può sembrare quantomeno strana o particolare, ma in realtà non è difficile giungere a questa conclusione se si pensa alle radici da cui nasce il progetto dell'EdC, ovvero il già citato Movimento dei Focolari.

Questo Movimento nacque a Trento nel 1943: durante quei giorni così difficili Chiara Lubich e altri giovani amici riscoprono l'immagine di Dio e la riscoprono come Dio-Amore.

All'infinito amore del Padre, Chiara e i suoi compagni pensano di rispondere con altrettanto amore ed il modo attraverso il quale realizzare questo proposito è mettere in pratica la Sua Parola.

Da qui nasce quella spiritualità che ancora oggi lega circa 5 milioni di persone di diversa razza, età, cultura e religione di tutto il Mondo, unite da quel sentirsi “uno” in quanto figli di un unico Padre.

Per vivere quali fratelli e sorelle di un solo Padre, le persone che aderiscono a questo Movimento vivono praticando fermamente un principio fondamentale che possiamo chiamare “amore cristiano”; mentre per coloro che credono in altre fedi o sono atei si può definire come “benevolenza”, intesa come desiderio di bene per tutti.

L'amore osservato dal punto di vista delle imprese EdC va però oltre questa visione e intende l'amore come fraterno ed amicale e fa di questa concezione un punto centrale attorno al quale ruota l'intero agire internazionale.

Vivere la cultura dell'amore nella normale gestione aziendale non significa solo dare o fare qualcosa per l'altro ma significa "vivere l'altro", immedesimandosi nella sua vita così da comprenderne esigenze e stati d'animo, tutto questo però senza invaderla in modo troppo "violento".

"L'amore di cui parliamo non è né una continua elargizione di risorse finanziarie dell'impresa a clienti o fornitori attraverso la fissazione di prezzi troppo favorevoli a costoro, né la sistematica negazione del principio che un dipendente deve guadagnarsi la sua retribuzione, né la rinuncia alla competizione di mercato con gli altri produttori. Esso si manifesta piuttosto nella determinazione a servirsi – se necessario anche in modo fantasioso - dei limitati margini di manovra concessi dai vincoli in gioco, accollando prima di tutto a se stesso quell'onere in più che si richiede per superare la prassi consolidata, per ricercare una soluzione ai dilemmi apparentemente insolubili della vita economica: sostenere un fornitore in difficoltà senza accollare rischi eccessivi alla propria azienda, e quindi ai proprietari, ai creditori, ai dipendenti di questa; escogitare una mansione economicamente sostenibile per un lavoratore fin qui rivelatosi poco produttivo e altrimenti destinato al licenziamento; evitare una cruda gara al ribasso, che metterebbe in ginocchio il proprio diretto concorrente, attraverso la diversificazione del prodotto che lasci spazio ad ambedue, fornendo nuove opportunità agli acquirenti. Ma anche quando una soluzione non emerga, esso si manifesta nell'assicurare all'altro un supplemento di attenzione e di condivisione delle difficoltà, un sostegno alla ricerca di un'alternativa, in certi casi un vero e proprio aiuto al di là del proprio ruolo." (Bruni, 2002)

Questa spiritualità propria del Movimento dei Focolari, che fa dell'amore verso Dio e della testimonianza di questo Amore l'aspetto fondamentale della vita di ognuno, viene fatta propria anche dal progetto EdC, ed è da questa che seppur in maniera differente, discendono i vari

principi visti, quali la divisione degli utili, oppure la cultura del dare, che trae la sua ispirazione proprio dalle parole del Vangelo “Date e vi sarà dato”.<sup>5</sup>

Ancora Chiara Lubich (2001) ci ricorda che: “Non bisogna dimenticare un altro elemento essenziale, che ha accompagnato costantemente lo sviluppo dell’Economia di Comunione in questi anni. In queste imprese si lascia spazio all’intervento di Dio, anche nel concreto agire economico.”

Questa presenza può essere chiamata in maniera diversa: talvolta viene detta “Provvidenza”, altre volte “socio nascosto”, altre volte ancora “azionista in più”. Ma sono soltanto modi differenti per indicare la presenza di Dio a fianco degli imprenditori e dei lavoratori delle imprese EdC, presenza che si manifesta ogni qualvolta in queste aziende si prendono decisioni imprudenti o che comunque non si sarebbero prese seguendo la classica logica economica. In questi casi l’amore di Dio giunge in soccorso di chi ha creduto in Lui e si manifesta con modalità molto varie, ad esempio con un introito inatteso, un’opportunità insperata, l’offerta di una nuova collaborazione, l’idea di un nuovo prodotto di successo...

Un altro spunto molto interessante per capire questo concetto che, ancor più di quanto detto in precedenza, è del tutto estraneo alla comune teoria economica ci viene offerto da Luigino Bruni che scrive: “In certi casi e in certi momenti, infatti la teoria dell’amore-agape può portare a comportamenti che la logica ordinaria considera irrazionali o imprudenti. Sono tante le esperienze di questo tipo ad esempio nel rapporto con il fisco. Ci sono realtà sociali in cui vivere la piena legalità significa esporsi a grossi rischi, non solo economici. In questi casi il vivere l’amore, la cultura del dare prende la particolare forma del *credere all’amore* di Dio. È proprio dopo che si è creduto all’amore, al regno dei cieli e alla sua logica<sup>6</sup>, dopo scelte di legalità che portano veramente sull’orlo del fallimento...che Dio mantiene la

---

<sup>5</sup> Lc 6, 38

<sup>6</sup> Il riferimento è alla frase del Vangelo: “Cercate prima il Regno di Dio e la sua giustizia e tutte queste cose vi saranno date in aggiunta” (Mt 6, 33)

sua promessa, che si sperimenta quella Provvidenza che è uno dei segni, sostanziali e invisibili, di appartenenza al progetto EdC”. (Bruni, Crivelli, 2004)

Per comprendere meglio come viene vissuta dagli imprenditori la presenza di Dio all'interno delle loro aziende, consideriamo per esempio le riflessioni di Giacomo Dinaro, presidente del consorzio Roberto Tassano, che racconta: “ A maggio ho partecipato (insieme a 40 soci dei tre consorzi) ad un incontro di aggiornamento tra aziende che aderiscono al progetto di Economia di Comunione, e lì ho fatto una considerazione che...mi ha rimesso a fuoco il senso del lavoro di tanti anni. Ho pensato ai contadini di una volta, quando non c'erano i mezzi che ci sono oggi per coltivare bene la terra, e ci si affidava al cielo perché allontanasse le malattie, mandasse la pioggia, il sole, il tempo buono per il raccolto... Anche noi, quando siamo nati come cooperativa, eravamo come quei contadini: senza esperienza, senza manager (io sono un operaio), senza aiuti; pregavamo il cielo che mandasse la provvidenza sui nostri campi (il lavoro), per andare avanti e sperare in un buon raccolto. Oggi che abbiamo gli esperti, i professionisti, i manager, io sento che non dobbiamo dimenticare di continuare a guardare il cielo per mantenere sempre vivo quel tipico nostro spirito che sta all'origine e alla radice di tutte le Cooperative. Quante volte abbiamo sperimentato quanto il Cielo ha guardato a noi! Di quanti interventi della Provvidenza è costellata la nostra esperienza! Quante situazioni difficili si sono risolte in modo imprevedibile! Quante persone si sono potute aiutare per aver creduto e chiesto insieme (al Cielo) l'aiuto della Provvidenza! Quanti amici (anche di culture decisamente diverse) hanno creduto (e credono tuttora) in questo nostro impegno per l'uomo e lavorano con noi! Oggi che siamo meglio attrezzati, che tra i nostri dirigenti ci sono laureati e professionisti più preparati a condurre le Cooperative e i Consorzi, oggi che abbiamo potuto dare lavoro e dignità a più di mille persone, oggi che il plauso di tanti parlerebbe di successo, ecc..., vorrei fare un fermo immagine su quella prima esperienza, su quella fede, su quel impegno ad occuparci degli altri con l conseguente e puntuale intervento della Provvidenza. Noi oggi, abbiamo

senso solo se continuiamo a seguire questo sogno sociale!”. (Ferrucci, 2003)

È chiaro quindi che il progetto dell'EdC è strettamente legato ad una particolare spiritualità ed ad un particolare modo di vivere, non solo all'interno dell'azienda, che mette Dio, la Sua Parola ed il Suo Amore al primo posto. Non è quindi possibile comprenderla se la si esula da questo contesto che le conferisce identità e significato.

## 2 Le Linee-guida e alcuni fatti stilizzati

In questo secondo capitolo scenderemo un po' più nello specifico di quelle che sono tutte quelle azioni organizzativo - manageriali che si realizzano all'interno di un'impresa per spiegare come la spiritualità e il sentirsi "uno" con tutti quei soggetti con i quali ci si trova quotidianamente ad intrecciare relazioni d'affari, influiscano sull'agire aziendale.

Non esiste una vera e propria legislazione per l'operato delle aziende EdC, ma gli imprenditori si basano sui "paletti" delineati dal documento definito LINEE GUIDA<sup>7</sup>.

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

L'economia di comunione intende favorire la conoscenza dell'agire economico quale impegno ideativo ed operativo, non solo utilitaristico, ma teso alla promozione integrale e solidale dell'uomo e della società.

La novità più evidente del progetto come già più volte si è accennato consiste nella suddivisione degli utili. Ci sono però altri elementi che caratterizzano il progetto.

Le imprese di Economia di Comunione in particolare cercano:

- di instaurare rapporti leali e rispettosi animati da sincero spirito di servizio e collaborazione, nei confronti di interlocutori esterni (consumatori, fornitori, concorrenti, comunità locale ed internazionale, Pubblica Amministrazione...);
- di valorizzare al massimo i dipendenti informandoli e coinvolgendoli in varia misura nella gestione;
- di mantenere una linea di conduzione dell'impresa ispirata alla cultura della legalità;

---

<sup>7</sup> Prodotte dal Bureau Internazionale di Economia e Lavoro, una delle strutture di supporto al Progetto dell'Economia di Comunione

- di riservare grande attenzione all’ambiente di lavoro ed al rispetto della natura, di promuovere la collaborazione con realtà aziendali e sociali presenti nel territorio.

Va però ricordato che gli imprenditori non si trovavano del tutto sprovvisti di riferimenti teorici; infatti dalle esigenze da loro espresse, che a volte non trovavano risposte esaustive nelle “colonne portanti” del progetto EdC (vale a dire la cultura del dare e la logica dei tre terzi), nel 1997 nacque un documento ad opera del Bureau Internazionale di Economia e Lavoro definito *Linee guida per condurre un’impresa di EdC*<sup>8</sup>.

Questo documento contiene alcuni punti di riferimento operativi sia per gli imprenditori che già fanno parte di questo progetto, sia per quelli che per la prima volta si trovano ad avere a che fare con esso. Gli aspetti fondamentali della realtà aziendale che vengono ripresi in questo documento sono i seguenti:

- I. **Imprenditori, lavoratori ed impresa:** la missione chiave dell’impresa e dei suoi componenti è stata focalizzata sullo sviluppo di nuovi posti di lavoro, nell’attenzione a far esprimere talenti, risorse e bisogni dei lavoratori, sino alla condivisione di criteri e scelte riguardanti la destinazione degli utili aziendali.
- II. **Il rapporto con i clienti, i fornitori, la società civile e i soggetti esterni:** nell’ambito di rapporti con l’esterno si è approfondito l’aspetto della professionalità e della qualità di prodotti e servizi offerti ai clienti e lo stile di condotta improntato alla fiducia e alla lealtà nei confronti di concorrenti, fornitori, clienti e P.A.
- III. **Etica:** l’aspetto dell’etica è stato analizzato sia rispetto all’esterno dell’azienda, nei confronti delle varie autorità e degli organi di controllo, così come nella gestione e nelle relazioni interne.

---

<sup>8</sup> Si veda Appendice A (per la versione completa di questo documento si rimanda al n.6 del periodico culturale *Notiziario EdC*)

- IV. **Qualità della vita e della produzione:** si è posta attenzione al rispetto dell'ambiente nelle forme di tutela e salvaguardia dell'ecologia, così come alla sicurezza, alla salute ed al benessere psicofisico dei lavoratori.
- V. **Armonia dell'ambiente di lavoro:** l'idea di armonia nell'ambiente di lavoro ha stimolato la riflessione sull'organizzazione della logistica locale e sull'immagine aziendale.
- VI. **Formazione ed istruzione:** nel campo della formazione si è messo l'accento sui percorsi e i progetti professionali delle risorse umane e sulle diverse forme di apprendimento continuo.
- VII. **Comunicazione:** nel settore della comunicazione si è dedicata particolare attenzione sia ai processi di aperta informazione e di condivisione di eventi e successi della vita aziendale (mediante il ricorso ai vari strumenti di comunicazione), sia ai momenti di sostegno reciproco tra le aziende del progetto, in modo particolare in situazioni di difficoltà nelle quali la solidarietà tra imprese è diventata una vera e concreta esperienza di comunione.

Per quanto riguarda la forma giuridica delle imprese, c'è da dire che l'EdC non presenta importanti novità in quanto "diversa" o "alternativa" forma di impresa: l'adesione al progetto infatti non richiede la modifica della forma giuridica, né dell'assetto istituzionale; tuttavia sono state fissate queste linee operative per la gestione di un'impresa EdC, tenendo ben presente che tale proposta è rivolta a tutti i tipi di imprese, for-profit e nonprofit.

## **2.2 ALCUNI FATTI STILIZZATI**

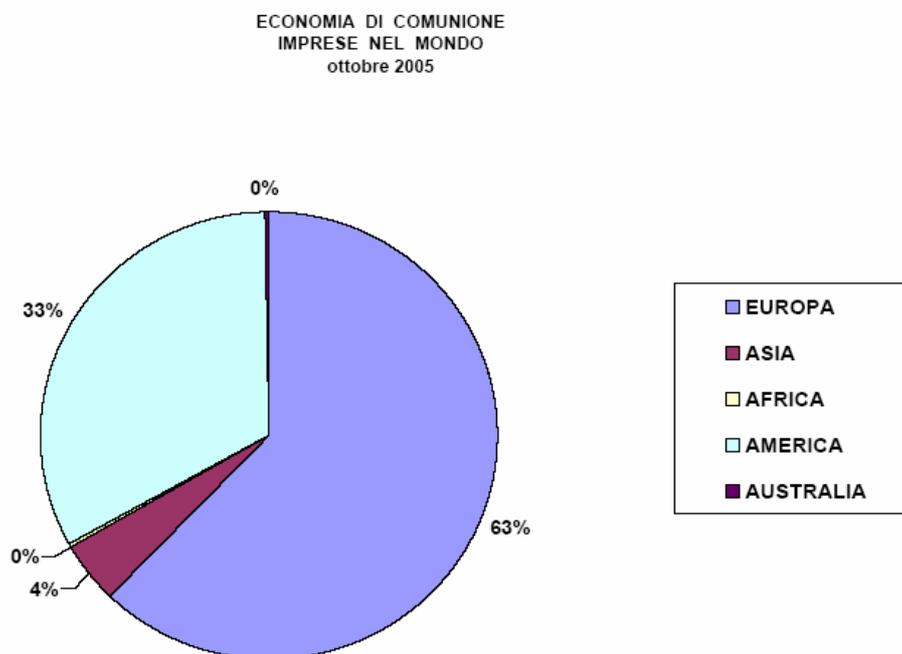
Prima di inquadrare la realtà dei Poli Produttivi, è necessario vedere la situazione delle aziende aderenti al progetto EdC: i dati relativi al settore in cui operano e gli indigenti che sono stati aiutati nel corso di questi anni.

Per fare ciò ci aiuteremo con alcuni grafici.

Si vedano, con riferimento all'ottobre 2005, quante sono in percentuale le aziende nelle diverse parti del mondo che fanno parte di questo progetto

(GRAFICO 1)

### Grafico 1: Imprese nel mondo



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

Come si può vedere dal grafico 1, la percentuale di imprese EdC è più alta in Europa con il 66%; segue poi l'America con il 33% di imprese EdC presenti nel territorio e l'Asia solamente con il 4%; negli altri paesi, Africa e Australia il progetto non è ancora molto diffuso.

I motivi di questa distribuzione geografica sono riconducibili soprattutto alla presenza, nel territorio italiano, della fondatrice di tale novità economica ed all'attività delle comunità del Movimento dei Focolari. In Italia l'entità delle imprese impegnate in tale progetto ha seguito un costante sviluppo: infatti, il numero delle organizzazioni aumenta di anno in anno.

Nella tabella seguente (**TABELLA 2**) si mettono in evidenza i settori in cui operano le imprese EdC: si può notare che la maggior parte di queste (366) svolgono attività di servizi.

**Tabella 2: Settori delle imprese**

**ECONOMIA DI COMUNIONE  
SETTORI DELLE IMPRESE  
ottobre 2005**

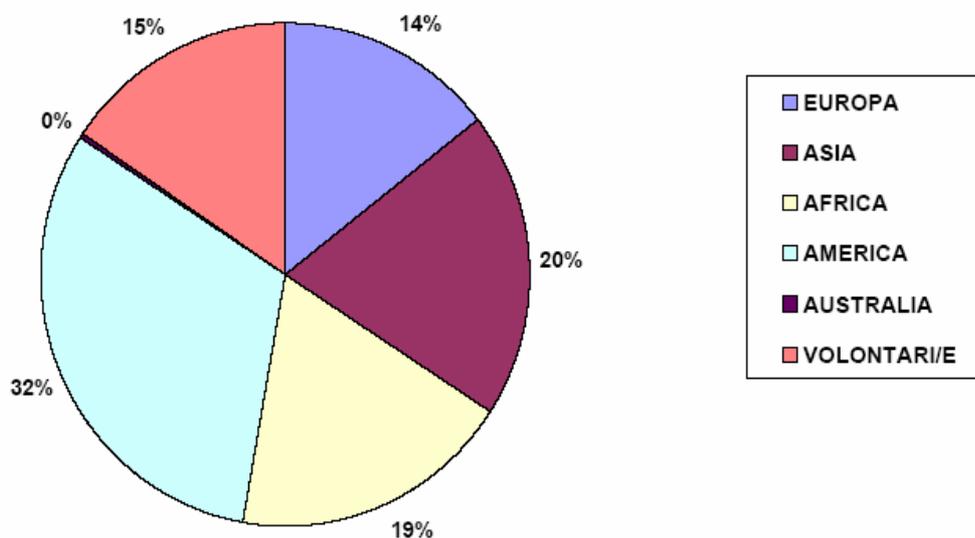
Commercio	abbigliamento	23	Altri servizi	consulenze	88
"	alimentazione	25	"	contabili	7
"	arredamento	10	"	fotografici	3
"	auto	4	"	immobiliari	4
"	libri	9	"	informatici	17
"	materiale informatico	3	"	legali	8
"	materiale sanitario	16	"	manutenzione	15
"	materiale vario	58	"	medici	57
<b>Totale commercio</b>		<b>148</b>	"	progettazione	16
			"	ristorazione	5
Produzione	abbigliamento	18	"	scolastici	33
"	agricola	24	"	telefonici	1
"	artigianale	3	"	elettrici	7
"	alimentare	33	"	elettronici	3
"	arredamento	17	"	trasporti	3
"	articoli vari	24	"	turistici	18
"	costruzioni edili	25	"	vani	81
"	grafica	7	<b>Totale altri servizi</b>		<b>366</b>
"	ind.meccanica	15			
"	plastica	7	<b>Altre imprese</b>		<b>33</b>
"	video	6			
"	vani	9	<b>TOTALE AZIENDE E ATTIVITA'</b>		<b>735</b>
<b>Totale produzione</b>		<b>188</b>			

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

Si può vedere nella Tabella 2, che le imprese EdC operano soprattutto nel terziario e nella fornitura di servizi (il 50 % del totale), in modo particolare servizi di consulenza e servizi sanitari e scolastici; il resto è suddiviso abbastanza equamente tra il commercio e la produzione di beni.

## Grafico 2: Indigenti aiutati nel mondo

ECONOMIA DI COMUNIONE  
INDIGENTI AIUTATI NEL MONDO  
ottobre 2005

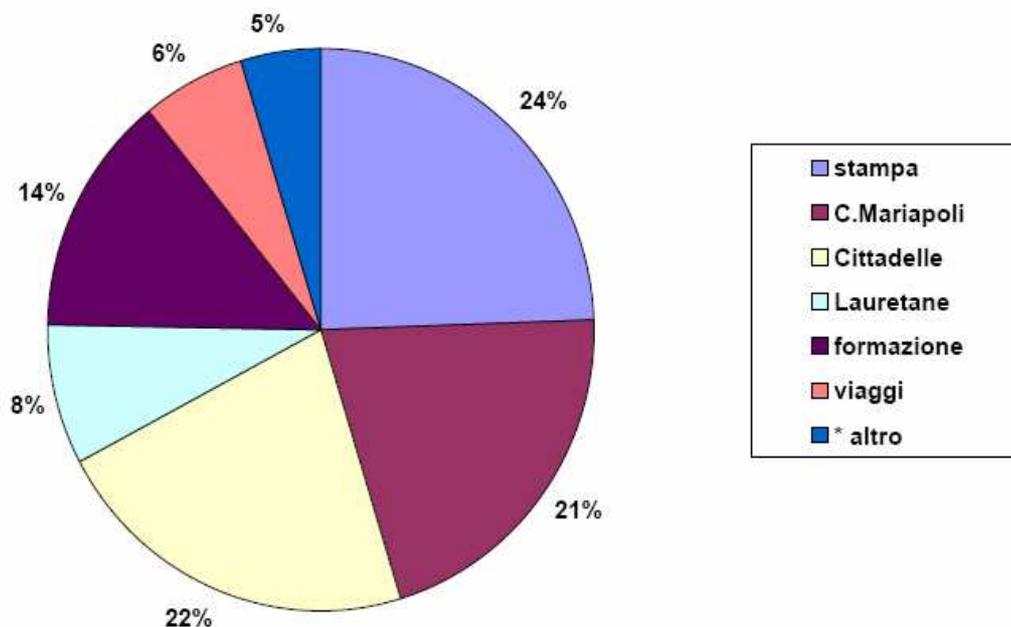


Fonte: [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org)

Nel **GRAFICO 2** vediamo il numero di indigenti in percentuale che sono stati aiutati nel corso del 2005. E' possibile evidenziare come, a fronte di una distribuzione delle aziende maggiore in due continenti (Europa e America), la percentuale delle persone sostenute è equamente distribuita su tutti i continenti, ad esclusione dell'Australia; questo, probabilmente, è dovuto alla particolare distribuzione demografica e industriale australiana, caratterizzata da grandi città fortemente industrializzate e ampi territori a bassa densità di popolazione.

**Grafico 3: Somme usate per le strutture**

ECONOMIA DI COMUNIONE  
SOMME USATE PER LE STRUTTURE  
ottobre 2005



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

Nel **GRAFICO 3**, invece, possiamo vedere come le imprese EdC investono i profitti che riescono ad ottenere: le percentuali più alte sono quelle relative alla stampa e alle Cittadelle (di cui si dirà nel prossimo paragrafo).

### **2.3 I POLI PRODUTTIVI IN ITALIA**

I Poli Imprenditoriali dell'Economia di Comunione sono un elemento essenziale del progetto, presente già nella primissima intuizione di Chiara Lubich nel 1991.

Tra gli elementi base dell'EdC, infatti, era presente l'idea di far nascere nei pressi delle Cittadelle del Movimento (che avrebbero aiutato a tener sempre vivo lo spirito del progetto con la loro presenza), una concentrazione di imprese, un laboratorio visibile e un punto di riferimento, ideale ed anche operativo, delle altre imprese EdC.

Ad oggi sono stati costruiti tre poli:

- **Polo Spartaco** in Brasile, vicino alla Mariapoli Ginetta, la cittadella del Movimento nella regione di San Paolo;
- **Polo Lionello** a Loppiano (FI);
- **Polo Solidaridad** in Argentina.

ed altri sono nella fase di avviamento (Stati Uniti, Belgio, Francia, Portogallo..).

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. Al tempo stesso però, l'omologazione che produce la globalizzazione sta producendo in reazione un altro processo simmetrico chiamato localizzazione: la tendenza a riscoprire valori e culture locali, simboli, etica e dimensione comunitaria.

È forte la domanda di modelli di consumo nuovi, capaci di coniugare la dimensione globale del mondo con la vita di comunità, che però può diventare un chiudersi in “isole felici”, disinteressandosi di quanto accade intorno.

“Oggi un numero crescente di persone nei paesi più industrializzati (in certi paesi si supera il 10%) vive in città private, con mura ed eserciti privati, ad indicare che l'esigenza di comunità non sempre si coniuga con quella di civiltà.” (Bruni, 2004)

Prima di approfondire il concetto di Polo Produttivo, si darà una breve descrizione dei cosiddetti “distretti industriali”. I “distretti industriali” sono 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 alti livelli di efficienza raggiungibili grazie alle grandi dimensioni) con le “economie esterne” (flusso di informazioni, cultura sociale, fiducia diffusa, virtù civili..) che la localizzazione porta con sé.

L'Italia è particolarmente ricca di distretti industriali: Marche, Lombardia, Toscana, Veneto, Basilicata e Puglia sono solo alcune regioni che hanno creato distretti in cui produrre scarpe, strumenti musicali, cappelli,

filati, cuoio, rubinetti e mobili.

I Poli di EdC certamente presentano alcune di queste caratteristiche: la prossimità geografica consente di attivare molte delle economie esterne che fanno il successo dei distretti. Essi si differenziano, però, per l'eterogeneità dei settori economici di appartenenza delle imprese, per l'essere inseriti in una cittadella del Movimento dei Focolari, che assicura e alimenta la "cultura sociale" specifica, ma soprattutto per la ragione che li fa nascere.

### **2.3.1 La visione "focolarina" dei Poli Produttivi**

Come dice Chiara Lubich, l'elemento più importante del progetto EdC consiste nel fatto che "essa non è opera umana, ma Opera di Dio, perché frutto di un albero che ha radici in Cielo: il Movimento dei Focolari."

Questo è importante per capire le particolarità dei Poli Produttivi dell'EdC: infatti quando Chiara nel 1991 invita a far nascere i Poli, lo fa riferendosi alla cittadella come il luogo naturale in cui dovrebbero svilupparsi.

Dovrebbero esserci due dimensioni delle Cittadelle infatti: una "città celeste" costituita dalle strutture del Movimento: focolari, famiglie, Centri Mariapoli di formazione, ecc., ovvero tutte le strutture che servono a formare "Uomini nuovi"; ed una "città terrena" composta dalle aziende e dalle altre strutture sociali.

Proprio perché inserito in una "città" (speciale, ma sempre città), il Polo EdC trae la sua vocazione da due metafore evangeliche: la metafora del "sale e lievito" e quella della "città sul monte".

### **2.3.2 Il polo come "città sul monte"**

Una prima vocazione di un Polo EdC consiste nell'esser "città sul monte", per "illuminare innanzitutto tutta la realtà dell'EdC, e direttamente e indirettamente, tutta la realtà economica e sociale". (Lubich, 2004)

In questo modo i Poli possono svolgere una duplice funzione:

- *Polo come laboratorio*: una comunità di imprese di comunione che vuole essere "città sul monte", cioè un bozzetto di una economia nuova

cristiana, è un laboratorio dove si sperimenta un modo di fare economia che serve da modello per tutti gli altri che non vivono nella “città sul monte” ma “sotto il monte”;

- *Raccogliere la sfida della comunione radicale*: se la città è sul monte allora assolve alla sua missione se veramente raccoglie la sfida dell'amore scambievole, se fa cioè della comunione (e non solo quella dei beni materiali) la propria ragione d'essere. In questo modo, fa da punto di riferimento per tutte le aziende EdC di una nazione o di una regione.

### 2.3.3 *Per essere sale e lievito*

Solo se un Polo è un'autentica città sul monte può diventare “sale e lievito”.

Un polo ha una vita esterna molto importante: tutte le volte che entra in contatto con fornitori, clienti, Pubblica Amministrazione, è come se idealmente la città aprisse le sue porte per scendere sotto il monte , e diventare sale sulla terra.

Ma i primi che hanno bisogno di quel lievito sono le altre imprese EdC, sparse per il mondo che hanno bisogno di una città che illumini e di un lievito che fermenti la massa.

Questa doppia funzione fa sì che il Polo EdC sia sempre in un vitale e continuo scambio con l'ambiente circostante, ed in particolare con le altre imprese EdC che non sono nel polo, ma che con la sola loro presenza dicono che un'economia di comunione è possibile anche fuori dal Polo.

Ma vediamo ora quali sono i requisiti per essere “città”.

- *Trasparenza e legalità*: un polo deve essere un modello di gestione trasparente dei fondi che si amministrano; chi vi opera deve far scelte controcorrente, sapendo che da quelle scelte, costosissime, dipende il loro essere cittadini del polo.
- *Efficienza e responsabilità*: una città sul monte amministra i suoi beni con efficienza, senza sprechi, con la diligenza del buon padre di famiglia.

- *Provvidenza*: un polo deve mostrare che quando si cerca Dio e si è avuto il coraggio di andare controcorrente e di vivere la legalità a rischio della povertà (povertà evangelica), allora Dio è fedele alle sue promesse
- *Città felice*: un polo che vive tutte queste dimensioni, deve essere una città felice, mostrare che una vita di comunione è più felice e la felicità è contagiosa.

C'è però un altro particolare che caratterizza i Poli EdC ed è il modo partecipativo con il quale sono nati.

Infatti, è stato sotto la spinta di Chiara Lubich (“siamo poveri, ma tanti”) che si sono sviluppate le varie società ad azionariato diffuso (SpA, cooperative e associazioni) a cui è stata affidata la gestione dei Poli: una gestione che deve restare sempre partecipativa e in continuo contatto con le migliaia di soci che credono e vivono lo stile di comunione, e investono in quelle azioni in vista di rendimento più ricco del solo ritorno monetario, perché sanno vedere nel valore aggiunto aziendale “beni invisibili” che sono autentica ricchezza e benessere.

I Poli, così come le cittadelle, nascono quindi per coltivare una dimensione di relazione e di comunione nel proprio vivere quotidiano, superando differenze di nazionalità, condizione sociale, età e fede religiosa, e sperimentano il superamento di conflitti e tensioni attraverso l’attuazione di rapporti e strutture basate sulla solidarietà, sull’eguaglianza e sul reciproco rispetto.

Entriamo ora nel vivo delle esperienze dei Poli Produttivi.

### **2.3.3.1 POLO SPARTACO**

Viene realizzato in Brasile nel 1991 a seguito della necessità di creare, accanto ad una Cittadella del Movimento dei Focolari, un Polo Imprenditoriale che desse visibilità al progetto dell’Economia di Comunione e che servisse da collegamento per tutte le aziende che vi avrebbero aderito

Il Brasile, quindi, 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. 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 che operano nei vari settori e sono 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.

### **2.3.3.2 POLO SOLIDARIDAD**

A due mesi dalla nascita di EdC in Brasile, inizia il progetto in Argentina accanto alla Cittadella Mariapoli Andrea e subito dopo nasce il Polo Imprenditoriale (1991).

Si costituisce una S.p.a. che prende il nome di UNIDESA (Unità e Sviluppo) per gestire il Polo, per creare le condizione per l’insediamento di

aziende che diano visibilità al progetto di Economia di Comunione.

È composto da 5 aziende, prevalentemente di tipo agricolo. Due volte l'anno si promuovono incontri nazionali di imprenditori delle diverse regioni argentine, nei quali matura la coscienza dell'attualità della sfida.

### **2.3.3.3 POLO LIONELLO**

Nell'ottobre 2002 anche in Italia si sente l'esigenza di creare un Polo imprenditoriale: è nato il Polo Lionello a Loppiano, vicino a Firenze.

È proprio di fine ottobre 2006, l'inaugurazione delle aziende che si inseriranno in questo polo. Sorge in località Burchio, Incisa in Val d'Arno (FI), nei pressi di Loppiano la cittadella internazionale dei Focolari. Inizialmente ospiterà 15 aziende italiane di svariati settori: tessile, artigianale, impiantistico e alimentare, oltre che studi professionali di consulenza fiscale e amministrativa, servizi assicurativi, informatici, di consulenza e formazione aziendale.

Sarà punto di convergenza, luogo di scambio di idee e progetti, offerta di servizi per le oltre 200 aziende italiane aderenti al progetto dell'Economia di Comunione.

Il nome di Polo Lionello deriva dal nome di un magistrato, Lionello Bonfanti, che fu tra i primi artefici della cittadella di Loppiano.

Il 13 ottobre 2001 si costituisce la E. di C. s.p.a., con sede in Loppiano. È una società ad "azionariato diffuso" che con i suoi 5621 soci attuali, testimonia l'impegno di quanti, pur non imprenditori, desiderano essere protagonisti dell'Economia di Comunione.

La E. di C. s.p.a. ha come fine la realizzazione e la gestione del Polo imprenditoriale italiano, come pure la progettazione di iniziative connesse al suo sviluppo. Fortemente qualificante è l'articolo 36 dello statuto : "il 30% degli utili è devoluto ad un fondo speciale di solidarietà per far fronte alle necessità degli indigenti".

La funzione di questi Poli è creare una rete nella quale le varie imprese

lavorano in sintonia per un unico progetto, si aiutano nella risoluzione dei problemi, eliminano le asimmetrie informative tra loro e i fornitori interni della rete, rendendo viva quella relazionalità fondamentale per lo sviluppo di una nuova economia.

Gli industriali devono convergere nei Poli perché devono essere tutti legati e tutti uniti: si devono consigliare fra loro nelle difficoltà, si devono consolare ed aiutare economicamente e con le idee.

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 imprese 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.

I poli sono sorti prevalentemente nei paesi più poveri, proprio per dare un contributo a sollevare situazioni di povertà di tali paesi.

La formazione di un polo inizia 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 imprese che faranno parte del polo.

La logica dei poli è di formare imprese, con un largo azionariato, 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 imprese, che siano in grado di produrre utili. Tali utili possono essere destinati: per un terzo per la crescita dell'impresa, che deve svilupparsi e restare competitiva nei mercati; per un terzo per la formazione culturale, perché senza una cultura nuova non si fa una nuova economia; per un terzo per l'aiuto delle persone in necessità economica vicine, se presenti, oppure lontane.

Si riporta una breve testimonianza per capire cosa spinge un imprenditore ad aprire una filiale in un Polo Produttivo (Giorgio Del Signore – Amministratore Delegato del Gruppo Unilab): “Avevo 29 anni, una laurea in economia ed un lavoro in una grande azienda d’informatica, quando nel 1991 è nata l’Economia di Comunione. Ho aderito immediatamente al progetto: ero disposto a rischiare quanto avevo, ma far nascere dal nulla un’azienda d’informatica a Roma, in piena crisi di mercato, non sembrava affatto facile. A darmi fiducia però, era quel “Siamo poveri ma tanti” che aveva dato grande impulso alla nascita dell’EdC stessa. E in effetti, fin dal 1992, tanti hanno fatto proprio il progetto della Unilab Informatica Srl esplicita di contribuire alla diffusione del progetto Economia di Comunione.

Oggi, l’azienda offre servizi di formazione per l’alfabetizzazione e la specializzazione delle tecnologie informatiche, si occupa di progettazione e di gestione delle reti e produce software e servizi internet. Unilab che conta oltre 40 dipendenti, fattura oggi oltre 3 miliardi l’anno in servizi.

Tutto ciò è possibile per la scelta di molti di noi, amministratori e dipendenti, di rendere disponibile la professionalità acquisita, contribuendo a fare della cultura del dare il vero patrimonio della nostra comunità di lavoro.

In Unilab il dare dei dipendenti, dei soci, dei dirigenti, dei clienti, si esprime in molte forme sia dentro che fuori dell’azienda.

Nei rapporti con i soggetti esterni, clienti e fornitori, abbiamo notato che la cultura del dare può portare ad un rinnovamento del mercato. Vissuta invece con le imprese partner può portare ad un rinnovamento del tessuto produttivo.

Questa esperienza ci fa considerare l’azienda come un bene che appartiene a ciascuno di noi e che ciascuno è chiamato a valorizzare per il bene di tutti.

Perché un’azienda come la nostra ha deciso di aderire al progetto Polo Lionello?

Di nuovo sotto la spinta di quel “Siamo poveri ma tanti”, da cui è nata anche Unilab. Ci sembra che questa nostra adesione costituisca un tassello che contribuisce a far crescere qualitativamente il progetto di EdC. Il polo

avrà infatti tanti azionisti, ma anche tante piccole aziende.

Per concretizzare la nostra adesione, abbiamo messo in programma di verificare a breve la possibilità di realizzare lì una nuova aula corsi dove Unilab potrà svolgere corsi di informatica. Ce la metteremo tutta affinché questo progetto diventi una realtà.”

In conclusione: le imprese EdC non fanno semplice solidarietà, sono i generatori di un circolo di reciprocità che si innesta tra tutti i partecipanti al progetto, che porta non solo ad un ritorno dal punto di vista morale, ma soprattutto ad un miglioramento sociale ed economico.

## CONCLUSIONI

Dagli argomenti sviluppati nei capitoli precedenti, si possono trarre alcune conclusioni. In particolare, si evidenzieranno gli aspetti positivi e quelli negativi dell'esperienza dell'EdC.

Ci si concentrerà su: la cultura di impresa, la formazione, la solidarietà per quello che riguarda i vantaggi; dei limiti di un progetto così fortemente legato alla religione e degli aspetti della concorrenza per quel che riguarda gli svantaggi.

La cultura di impresa rappresenta come detto un vantaggio. Negli ultimi anni si è sentito molto parlare di “clima aziendale” e “immagine aziendale”; i più grandi gruppi imprenditoriali (ad esempio Johnson&Johnson) stanno investendo grossi capitali per sviluppare questi due aspetti.

Ma che cosa si intende per clima e immagine?

Il clima è tutto ciò che c'è all'interno di un'impresa a livello di rapporti tra le persone, e lo sviluppo di questo aspetto punta ad avere un lavoratore soddisfatto e motivato. Per ottenere ciò si seguono diverse strade, come ad esempio il miglioramento ambientale realizzato con locali luminosi e verdi o la gestione trasparente di stipendi, incarichi e carriera.

L'immagine è al contrario quanto l'azienda trasmette all'esterno; per migliorare l'impresa, oltre ad un buon clima aziendale è importante il comportamento etico dell'impresa sul mercato, come ad esempio evitare la concorrenza sleale.

L'esperienza EdC fa di questi due aspetti, due punti cardine, avendo come unico orizzonte di riferimento la persona; ogni aspetto di questo progetto si pone al servizio e punta allo sviluppo e alla valorizzazione piena dell'individuo. Inoltre propone una concezione innovativa dell'impresa che non è più qualcosa che appartiene solamente all'imprenditore o ai soci, ma è uno strumento di comunione: in primo luogo con la comunità di cui è diffusione attraverso la condivisione degli utili; in secondo luogo al suo interno, fra i collaboratori tra i quali si instaurano forti rapporti di

condivisione di conoscenza, idee ed intuizioni; e infine con l'esterno, cioè con i soggetti con cui entra in relazione un'impresa EdC in modo leale e disinteressato.

Un secondo vantaggio ha a che fare con la formazione. Si sente frequentemente parlare di mancanza di manodopera specializzata; d'altro canto spesso le imprese investono poco sulla formazione del personale ritenendolo un investimento che non garantisce un ritorno nel breve termine.

L'impostazione dei "tre terzi" garantisce alla formazione un ruolo di privilegio, sia per i giovani che si avvicinano al mondo del lavoro imparando nozioni specifiche e mirate, sia per le imprese che riescono a trarre velocemente profitto dai propri investimenti.

EdC offre opportunità di crescita e di realizzazione umana e professionale: si fa riferimento ai vari corsi di formazione che, soprattutto nei Poli produttivi vengono organizzati con lo scopo di formare gli "uomini nuovi", pronti a diffondere la cultura del dare, e allo stesso tempo in grado di coniugare efficienza e solidarietà nella gestione delle imprese EdC.

Un terzo vantaggio può essere individuato sotto l'etichetta della solidarietà. Questo aspetto interessa argomenti più generali rispetto ai precedenti, ma non per questo meno importanti. I paesi in via di sviluppo sono spesso "dimenticati" dai grandi gruppi imprenditoriali e dagli stati del nord del mondo; questo, insieme alla mancanza di fondi, fa sì che la loro condizione peggiori anziché migliorare, portando con sé, conseguenze tragiche come la fame, le malattie e l'immigrazione.

Anche in questo caso, la logica dei "tre terzi" porta ad una più equa redistribuzione delle risorse economiche, aiutando nello sviluppo le popolazioni più disagiate sul loro territorio, non con beni transitori e di breve durata, ma con progetti di industrializzazione.

È esemplare il ruolo in EdC degli indigenti: non si fa distinzione tra assistiti e benefattori, poiché tutti sono considerati donatori, anche se ciò che donano è solo il proprio bisogno.

Se dai vantaggi passiamo agli svantaggi, si deve riconoscere che il

limite principale di questo approccio sta nel fatto che essendo così fortemente centrato sulla religione rischia di escludere tutti coloro che in essa non credono oppure che credono in una religione diversa da quella cristiana: infatti molti degli imprenditori EdC sono ferventi cattolici e in molti casi questi erano già vicini al Movimento dei Focolari.

Tale aspetto può essere giustificato facendo riferimento alla leggera diminuzione del numero di imprese EdC registrato negli ultimi anni: le ragioni si possono ricercare appunto nell'adesione iniziale di imprenditori che in diversa maniera erano già vicini al Movimento dei Focolari e finita la spinta principale quest'idea non è riuscita a far breccia negli altri imprenditori, anche forse a causa di una scarsa pubblicità del progetto che solo negli ultimi anni comincia ad essere approfondito in modo più ampio.

Un secondo svantaggio potrebbe poi derivare dall'elevato grado di concentrazione in alcuni settori industriali.

Le imprese di Economia di Comunione sviluppano un'elevata capacità competitiva dovuta soprattutto all'elevata qualità delle relazioni interne, che permettono di accumulare maggiore innovazione, produttività e qualità del processo, e a quelle esterne, attraverso cui si costruiscono rapporti positivi con gli interlocutori.

Nel mercato globale di oggi, tuttavia, in cui gli imprenditori sono per lo più egoisti e si preoccupano solo delle proprie necessità; verrebbe allora naturale chiedersi se la religione può essere ancora una leva sufficiente al cambiamento.

Inoltre dove la concorrenza è spietata, a volte al limite della legalità, c'è posto per l'EdC?oppure esse rischiano di fare la fine dell'agnello tra i lupi?

## **APPENDICE A**

Si richiamano le Linee Guida per condurre un'impresa di Economia di Comunione, riportate sul notiziario n° 6 del 1997.

### **I. Imprenditori, lavoratori ed impresa**

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

L'impresa è gestita in modo da promuovere l'aumento dei profitti, destinati con pari attenzione: per la crescita dell'impresa; per persone in difficoltà economica, iniziando da chi condivide la scelta della "cultura del dare"; per la diffusione di tale cultura.

### **II. Il rapporto con i clienti, i fornitori, la società civile e i soggetti esterni**

L'impresa attua tutti i mezzi opportuni per offrire beni e servizi utili e di qualità, a prezzi equi. I membri dell'impresa lavorano con professionalità per costruire e rafforzare buone e sincere relazioni con i clienti, i fornitori e la comunità, a cui sono orgogliosi di esser utili. Si rapportano in modo leale con i concorrenti presentando l'effettivo valore dei loro prodotti o servizi ed astenendosi dal mettere in luce negativa i prodotti o servizi altrui. Tutto questo permette di arricchire l'impresa di un capitale immateriale costituito

da rapporti di stima e di fiducia con responsabili di imprese fornitrici o clienti, o della pubblica amministrazione, produttivo di uno sviluppo economico meno soggetto alla variabilità della situazione del mercato.

### **III. Etica**

Il lavoro dell'impresa è un mezzo di crescita interiore per tutti i suoi membri. L'impresa rispetta le leggi e mantiene un comportamento eticamente corretto nei confronti delle autorità fiscali, degli organi di controllo, dei sindacati e degli organi istituzionali. Ugualmente agisce nei confronti dei propri dipendenti, dai quali si attende pari comportamento. Nella definizione della qualità dei propri prodotti e servizi, l'impresa si sente tenuta non solo al rispetto dei propri obblighi di contratto, ma anche a valutare i riflessi oggettivi della qualità degli stessi sul benessere delle persone a cui sono dedicati.

### **IV. Qualità della vita e della produzione**

Uno dei primi obiettivi degli imprenditori di economia di comunione è quello di trasformare l'azienda in una vera comunità. Essi si ritrovano regolarmente con i responsabili della gestione per verificare la qualità dei rapporti interpersonali e con essi si adoperano a risolvere le situazioni difficili, consapevoli che lo sforzo di risoluzione di queste difficoltà può generare effetti positivi sui membri dell'impresa, stimolando innovazione e crescita di maturità e produttività. La salute e il benessere di ogni membro dell'impresa sono oggetto di attenzione, con speciale riguardo a chi ha particolari necessità. Le condizioni di lavoro sono adeguate al tipo di attività: vengono assicurati il rispetto delle norme di sicurezza, la necessaria ventilazione, livelli tollerabili di rumore, illuminazione adeguata, e così via. Si cerca di evitare un eccessivo orario di lavoro, in modo che nessuno sia sovraccaricato, e sono previste adeguate vacanze. L'ambiente di lavoro è disteso e amichevole e vi regnano rispetto, fiducia e stima reciproci.

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

## **V. Formazione ed istruzione**

L'impresa favorisce tra i suoi membri l'instaurarsi di un'atmosfera di sostegno reciproco, di rispetto e di fiducia, in cui sia naturale mettere liberamente a disposizione i propri talenti, idee e competenze a vantaggio della crescita professionale dei colleghi e per il progresso dell'azienda. L'imprenditore adotterà criteri di selezione del personale e di programmazione dello sviluppo professionale per i lavoratori tali da agevolare l'instaurarsi di tale atmosfera. Per consentire a ciascuno di raggiungere obiettivi sia di interesse dell'azienda che personali, l'impresa fornirà opportunità di aggiornamento e di apprendimento continuo.

## **VI. Comunicazione**

L'impresa che aderisce ad "Economia di Comunità" crea un clima di comunicazione aperta e sincera che favorisce lo scambio di idee tra dirigenti e lavoratori. Essa è anche aperta a quanti, apprezzandone la valenza sociale, si offrono di contribuire al suo sviluppo ed a quanti, interessati alla cultura del dare, sono desiderosi di approfondire i vari aspetti della sua esperienza concreta. Le imprese che aderiscono ad economia di comunità, nell'intento anche di sviluppare rapporti economici reciprocamente utili e produttivi, utilizzano i più moderni mezzi di comunicazione per collegarsi tra loro sia a livello locale che internazionale, rallegrandosi dei successi e facendo tesoro delle difficoltà o degli insuccessi delle altre, in uno spirito di reciproco sostegno e solidarietà.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Bureau Internazionale dell'Economia e del Lavoro, Movimento Umanità Nuova, 21 marzo 1997

## Bibliografia

AA.VV. (2004), “*Nuovi orizzonti dell’Economia di Comunione*”, Atti del convegno internazionale, Castelgandolfo 10-12 settembre 2004 sul sito [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org)

AA.VV. (1994-2004), *Economia di Comunione. Una cultura nuova*, periodico quadrimestrale culturale, dal n. 1 al n. 22, Città Nuova, Roma

Araujo Vera (2004), *Quale persona e quale società per l’economia di comunione?* In AA.VV. “*Nuovi orizzonti dell’Economia di Comunione*”

Bruni L. (2004), *L’economia, la felicità e gli altri. Un’indagine sui beni e benessere*, Città Nuova, Roma

Bruni L. (2004), *Per una economia capace di felicità. Spunti e riflessioni e provocazioni teoriche* in AA.VV. “*Nuovi orizzonti dell’Economia di Comunione*”

Bruni L. (2004), “*L’oggi dell’Economia di Comunione*” in atti del Convegno internazionale “*Nuovi orizzonti dell’Economia di Comunione*”, Castelgandolfo, 10-12 settembre 2004 sul sito [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org)

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

Bruni L. Pelligra V. (2002), *Economia come impegno civile. Relazionalità, ben-essere ed Economia di Comunione*, Città Nuova, Roma

Bruni L. (2001), *Il settore nonprofit: una risorsa per il mercato e per la società*, atti del seminario di studi, Dipartimento di Economia Politica, Università degli studi di Milano – Bicocca, Novembre 2001

Bruni L. (1999), *Economia di comunione. Per una cultura economica a più dimensioni*, Città Nuova, Roma

Bruni L., *La logica dell'Economia di Comunione*, su [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org)

Bruni L., *Il Polo industriale: città sul monte e sale sulla terra*, su [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org)

Bureau Internazionale dell'Economia e del lavoro, Movimento Umanità Nuova, *Linee per condurre un'impresa di Economia di Comunione*, 21 marzo 1997, appendice B in Pelligra (2004), *La teoria Economica e la donazione degli utili: un modello* in Bruni L., Crivelli L. (2004), *Per una Economia di Comunione. Un approccio multidisciplinare*, Città Nuova, Roma

Ferrucci A., *Il nuovo delle imprese EdC*, sul sito [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org)

Lubich C. (2001), *Quattro aspetti dell'Economia di Comunione da sottolineare*, Convegno "Dieci anni di EdC" Castelgandolfo, aprile 2001 sul sito [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org)

Lubich C. (2001), *L'economia di comunione. Storia e Profezia*, Città Nuova, Roma