

ANNO ACCADEMICO 2007-2008

Università Commerciale Luigi Bocconi

Corso di laurea in Economia Aziendale

LAVORO FINALE

**Le aziende di Economia di Comunione:
un aziendalismo possibile.**

Docente tutor: Giorgio Fiorentini

Elisa Zancchi

Matr: 1043686

INDICE

Introduzione.....pag. 3

1 L'ECONOMIA DI COMUNIONE

1.1 *Origini*.....4

1.2 *Ispirazione culturale*.....7

1.3 *Logica dei “tre terzi”*9

1.4 *Principi regolativi*.....11

1.5 *Forma giuridica*.....16

2 ANALISI ECONOMICO – AZIENDALE

2.1 *Governo di comunione*.....18

2.2 *Mission*.....19

2.3 *Corporate Governance*.....21

2.4 *Accountability*.....23

2.5 *Metodo RainbowScore*.....24

3 LOCALIZZAZIONE

3.1 *I Poli Produttivi di Economia di Comunione*.....31

4 CASO AZIENDALE: Consorzio Tassano

4.1 *La storia*.....35

4.2 *Il Consorzio Tassano oggi*.....36

Conclusioni.....40

Bibliografia.....41

Introduzione

In questo lavoro verrà presentata la realtà delle aziende di Economia di Comunione. L'Economia di Comunione è un progetto economico non molto conosciuto, ma che negli ultimi anni si sta sviluppando notevolmente anche in Italia e che complessivamente coinvolge quasi 800 imprese in tutto il mondo.

Si configura come un nuovo stile di gestione delle imprese che non mette al centro il profitto, ma che nell'economicità della gestione si preoccupa di dare un contributo al sostegno di persone in difficoltà.

La novità di questa esperienza non consiste nella proposta di forme imprese esternamente o giuridicamente differenti, ma nel rinnovamento dall'interno delle forme già esistenti.

Il lavoro è strutturato in quattro parti. Nella prima parte verrà presentato il progetto, partendo dalle origini, vedendo com'è nata l'idea e come si è sviluppata in questi anni, cercando di capire quali sono i valori che sono alla base di questa esperienza e i principi che regolano le realtà delle aziende che aderiscono all'Economia di Comunione.

Nella seconda parte invece verrà fatta un'analisi economico-aziendale, si cercherà di capire nello specifico come queste aziende vengono gestite, partendo da un'analisi degli obiettivi di medio e lungo periodo vedendo poi come vengono strutturati i sistemi di governo e quali sono i meccanismi di rendicontazione esterna. L'analisi verrà conclusa con la presentazione del modello RainbowScore, modello utilizzato per quantificare il valore prodotto da queste imprese.

La terza parte vuole invece dare un'idea rispetto alla diffusione dell'Economia di Comunione nel mondo e soprattutto presentare una realtà molto importante all'interno di questa esperienza, la realtà dei poli produttivi di EdC.

La quarta ed ultima parte invece riporta un caso aziendale, nello specifico il caso del Consorzio Tassano, come testimonianza di una realtà non profit che ha aderito al progetto di Economia di Comunione.

1. ECONOMIA DI COMUNIONE

1.1 ORIGINI

L'economia di comunione è un progetto che nasce all'interno del Movimento dei Focolari¹ da un'idea della fondatrice Chiara Lubich².

L'intuizione di Chiara nasce in Brasile, in una realtà in cui si percepisce più che altrove l'iniqua distribuzione della ricchezza. “Attraversando San Paolo, Chiara è colpita dall'estrema miseria e dalle tante *favelas* che, come una “corona di spine”, circondano la città; una forte impressione dovuta principalmente all'enorme contrasto tra quelle baracche e i tanti lussuosi grattacieli”³.

Il movimento dei Focolari aveva già lanciato in Brasile l'iniziativa della comunione dei beni per cercare di affrontare il problema dell'estrema povertà, ma questo non era sufficiente, infatti anche coloro che vi aderivano vivevano momenti di emergenza.

Chiara capì che era necessario estendere la comunione, che già contraddistingueva le comunità del movimento, anche alle aziende.

Nel 1991 in Brasile parte l'esperienza dell'Economia di Comunione (EdC) come sintesi dell'idea di coniugare l'*economia* alla *comunione* che potesse coinvolgere l'attività lavorativa e l'impresa.

L'obiettivo era quello di far nascere aziende, finanziate dal poco di tante persone, che fossero in grado di creare le risorse mancanti.

¹ **Movimento dei Focolari.** Il movimento nasce come conseguenza della vocazione sentita da Chiara Lubich a 23 anni, nel 1943 durante i bombardamenti di Trento nella Seconda guerra mondiale. E' un movimento laico nato nella Chiesa Cattolica che ha come fine la realizzazione dell'unità tra le persone, come richiesto da Gesù. Vi sono gruppi (focolari) in tutto il mondo e sono coordinati dal centro internazionale del Movimento.

² **Chiara Lubich** (Trento 1920 – Rocca di papa 2008) Figlia di un tipografo che perse il lavoro a causa delle sue idee socialiste, grande amica di papa Wojtyła, che era suo coetaneo, la Lubich ha impegnato il movimento da lei fondato nel 1943 - i primi passi nel capoluogo trentino sotto i bombardamenti del secondo conflitto mondiale - nel dialogo ecumenico e interreligioso e nell'impegno per la pace.

³ L. BRUNI, L. CRIVELLI (edd.), (2004) *Per una economia di comunione – un approccio multidisciplinare*, Città Nuova Editrice, Roma, p.20.

L'economia di comunione nasce da un diverso approccio al problema della povertà, visto non in una logica assistenziale, ossia dando soldi, ma affrontato con una logica imprenditoriale, in altre parole creando lavoro.

Dai un pesce a un uomo e lo nutrirai per un giorno. Insegnagli a pescare e lo nutrirai per tutta la vita. (proverbio cinese)

“Pur non essendo esperta in problemi economici, ho pensato che si potevano far nascere tra i nostri membri delle aziende, in modo da impegnare le capacità e le risorse di tutti per produrre insieme ricchezza a favore di che 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, finché non avessero un posto di lavoro;
- un'altra parte per sviluppare strutture di formazione per uomini nuovi, cioè persone formate ed animate dell'amore, atte a quella che chiamiamo la “cultura del dare”;
- parte sarebbero serviti per incrementare l'azienda”⁴

La risposta alla realtà dei contrasti sociali presenti nella realtà brasiliana fu proprio questa nuova esperienza, questa nuova modalità di gestione delle aziende che le vede protagoniste nel farsi carico dei poveri nell'ambito produttivo.

Idea che prende vita e si concretizza attraverso la divisione in tre parti dell'utile prodotto, idea che trova subito accoglienza tra gli imprenditori brasiliani e non solo: presto si diffonde in tutto il mondo e diventa un progetto importante all'interno del Movimento. La comunione degli utili è l'aspetto più evidente di questa esperienza ma non è certamente l'unica modalità di comunione anzi è il risultato finale di una vita di comunione che coinvolge l'attività aziendale nella sua interezza.

⁴ LUBICH CHIARA, (2001) *Economia di comunione Storia e Profezia*, Città Nuova Editrice, Roma.

Un aspetto importante da considerare quando si pensa alla nascita di nuove imprese è la modalità con cui queste verranno finanziate. Si è pensato di adottare una particolare forma di finanziamento: l'*azionariato diffuso*.

Il capitale iniziale viene quindi raccolto attingendo ad un numero elevato di azionisti con partecipazioni magari anche piccole.

Queste aziende, di vario tipo, vengono sostenute dalle persone, dando vita a delle società dove ognuno abbia una propria partecipazione, questo in sintonia con l'idea iniziale ovvero il riuscire a creare le risorse mancanti nel sistema con il poco di molti. In questo modo i destinatari degli utili diventano anche proprietari dell'azienda.

La modalità appena illustrata si riferisce beninteso solamente alle aziende di nuova creazione, ma l'esperienza di Economia di Comunione non si esaurisce qui. E' un'esperienza che si apre infatti anche a tutte quelle realtà aziendali già in funzione, a tutte quelle imprese già avviate che decidono di aderire al progetto, trasformando il loro stile di vita aziendale o adattandolo alle linee guida delle aziende EdC. Per queste imprese quindi il finanziamento potrà rimanere nelle forme utilizzate in precedenza.

1.2 ISPIRAZIONE CULTURALE

*“A differenza dell’economia consumistica,
basata su una cultura dell’aver,
l’economia di comunione è
l’economia del dare.
Ciò può sembrare difficile, arduo, eroico.
Ma non è così perché l’uomo
fatto ad immagine di Dio, che è Amore,
trova la propria realizzazione
proprio nell’amare, nel dare...”*

Chiara Lubich

L’economia di comunione essendo nata nel Movimento dei Focolari ha una forte ispirazione cattolica, la cultura che si cerca di diffondere è definita la “**cultura del dare**” che deriva dall’esperienza del “date e vi sarà dato” evangelico.

I soggetti produttivi dell'Economia di Comunione - imprenditori, lavoratori e altre figure aziendali - sono ispirati a principi radicati in una cultura diversa da quella prevalente oggi nella pratica e nella teoria economica infatti la "cultura del dare" è messa proprio in antitesi con la "*cultura dell'aver*".

Il dare economico è espressione del "darsi" sul piano dell' "essere". In altre parole, rivela una concezione antropologica non individualista né collettivista, ma di comunione. Di conseguenza, non ogni atto di dare crea la cultura del dare.

C'è un "**dare**" che è contaminato dalla voglia di potere sull'altro, che cerca il dominio e addirittura l'oppressione di singoli e popoli. E' un "dare" solo apparente. C'è un "**dare**" che cerca soddisfazione e compiacimento nell'atto stesso di dare. In fondo è espressione egoistica di sé e in genere viene percepito, da chi riceve, come un'offesa, un'umiliazione.

C'è anche un "**dare**" interessato, utilitaristico, presente in certe tendenze attuali del neo-liberismo che, in fondo, cerca sempre il proprio tornaconto..

E infine c'è un "**dare**" che i cristiani chiamano "evangelico".

Questo "**dare**" si apre all'altro nel rispetto della sua dignità. Si manifesta a volte come un introito inatteso o nella genialità di una soluzione tecnica innovativa o nell'idea di un nuovo prodotto vincente.⁵

Questa cultura si realizza soprattutto nello stile delle relazioni, non solo nelle relazioni tra lavoratori, ma anche nelle relazioni con i clienti e fornitore e in generale con tutti i portatori di interesse.

Nelle aziende EdC il rinnovamento dei rapporti con i collaboratori muove dalla convinzione, questa ormai largamente presente anche negli studi aziendali, che il lavoro costituisce la più importante risorsa a disposizione dell'impresa in vista di creare e sostenere il vantaggio competitivo, nonché un momento essenziale per lo sviluppo e l'espressione della persona.

⁵ Fonte: www.edc-online.org/it/cultura-dare

1.3 LOGICA DEI “TRE TERZI”

Il prerequisito fondamentale per ogni esperienza di Economia di Comunione è l'efficienza della gestione, le aziende EdC sono prevalentemente realtà for profit e operano nel mercato perciò è necessario e vitale per l'azienda produrre utili.

Gli utili vengono poi messi in comunione e destinati a 3 scopi:

1) autofinanziamento dell'impresa

Un terzo dell'utile rimane nell'azienda e viene reinvestito perché l'impresa stessa possa svilupparsi e crescere e per far ciò sono necessari investimenti.

Questo terzo ci fa comprendere che l'EdC non vuole essere un intervento che tamponi le esigenze di breve periodo, ma è un'esperienza rivolta verso il futuro che vuole assicurare il normale funzionamento dell'attività aziendale.

Sottolinea anche che è un'esperienza che non si contrappone al mercato e all'efficienza.

2) diffusione della cosiddetta “cultura del dare”

La formazione culturale viene realizzata per una crescita delle persone nella loro interezza e anche per la consapevolezza che senza la trasmissione di una nuova cultura non si può introdurre un nuovo stile economico.

La parte di utili impiegata per questo scopo si concretizza attraverso la stampa, l'organizzazione di convegni, la predisposizione di strutture, l'assegnazione di borse di studio, etc.

Una nuova cultura serve per riuscire a far percepire l'importanza delle poste che non compaiono in bilancio (la legalità, il rispetto, la disponibilità nelle relazioni...) che ciò nonostante creano valore.

3) aiutare direttamente chi è in situazioni di indigenza

L'aiuto avviene non tanto attraverso un'assistenza finanziaria, anche se può avvenire quale misura di emergenza e quindi provvisoria, ma soprattutto con la ricerca di un posto di lavoro.

Questo è in linea con l'approccio al problema della povertà non più in logica meramente assistenziale, e con l'idea del povero non come minaccia ma come risorsa.

Il momento più delicato non è la raccolta delle risorse ma l'uso di queste affinché non creino assistenzialismo e dipendenze, ma sviluppo umano autentico.

Le risorse economiche diventano strumenti di liberazione dalle forme di miseria quando il progetto di sviluppo si realizza all'interno di comunità, nelle quali tra chi da e chi riceve esiste prossimità.

L'idea di destinare gli utili in questo conferisce al risultato economico di periodo una nuova valenza sociale che si esplicita sia nella continuità dell'azienda a cui sono legati tutti coloro che lavorano all'interno di essa, sia nella formazione continua, sia nel sostegno delle persone indigenti dando vita al *profitto a valenza sociale* o *profitto di condivisione*.⁶

In alcuni esercizi è possibile che il risultato della gestione non si configuri come utile e si debba dunque rilevare una perdita, questo ovviamente non è causa del venir meno all'appartenenza al progetto o alla connotazione di azienda di EdC.

Esiste in ogni caso una libertà di adesione al progetto di tripartizione degli utili, libertà intesa come possibilità per l'imprenditore di scegliere in base alle esigenze contingenti annuali dell'azienda e delle famiglie.

⁶ L. CILLERAI, "Rivisitazione di alcune grandezze economiche dell'impresa" in L. BRUNI, V. PELLIGRA, (2002) *Economia come impegno civile – relazionalità, ben-essere ed Economia di Comunione*, Roma, Città Nuova Editrice, p.375

1.4 PRINCIPI REGOLATIVI

La novità più evidente del progetto è di natura economica e riguarda la destinazione degli utili, esistono però altri elementi che caratterizzano questa esperienza. Nei primi anni successivi al progetto si è fatto un grande lavoro per ricercare le linee guida per condurre le impresa EdC, e nel 1997 si sono stilati i sette punti principali per condurre tali imprese che vengono di seguito riportati:

1) Imprenditori, lavoratori ed impresa

Gli *imprenditori* che aderiscono alla economia di comunione formulano strategie, obiettivi e piani aziendali, tenendo conto dei criteri tipici di una corretta gestione e coinvolgendo in questa attività i membri dell'impresa.

Essi prendono decisioni di investimento con prudenza ma con particolare attenzione alla creazione di nuove attività e posti di lavoro produttivi.

La *persona* umana, e non il capitale, sta al centro dell'impresa.

I responsabili dell'azienda cercano di utilizzare al meglio i talenti di ciascun lavoratore favorendone la creatività, la assunzione di responsabilità e la partecipazione nel definire e realizzare gli obiettivi aziendali: adottano particolari misure di aiuto per quelli che attraversano momenti di bisogno.

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

2) Rapporto con clienti, fornitori, società civile e 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 locale, a cui sono orgogliosi di essere utili.

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

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

3) Etica

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

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

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

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

4) Qualità della vita e della produzione

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

La salute e il benessere di ogni membro dell'impresa sono oggetto di attenzione, con speciale riguardo a chi ha particolari necessità.

Le condizioni di lavoro sono adeguate al tipo di attività: vengono assicurati il rispetto delle norme di sicurezza, la necessaria ventilazione, livelli tollerabili di rumore, illuminazione adeguata, e così via.

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

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

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

5) Armonia nell'ambiente di lavoro

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

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

6) Formazione e istruzione

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

L'imprenditore adotterà criteri di selezione del personale e di programmazione dello sviluppo professionale per i lavoratori tali da agevolare l'instaurarsi di tale atmosfera. Per consentire a ciascuno di raggiungere obiettivi sia di interesse dell'azienda che personali, l'impresa fornirà opportunità di aggiornamento e di apprendimento continuo.

7) Comunicazione

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

Essa è anche aperta a quanti, apprezzandone la valenza sociale, si offrono di contribuire al suo sviluppo ed a quanti, interessati alla cultura del dare, sono desiderosi di approfondire i vari aspetti della sua esperienza concreta.

Le imprese che aderiscono ad economia di comunione, nell'intento anche di sviluppare rapporti economici reciprocamente utili e produttivi, utilizzano i più moderni mezzi di comunicazione per collegarsi tra loro sia a livello locale che internazionale, rallegrandosi dei successi e facendo tesoro delle difficoltà o degli insuccessi delle altre, in uno spirito di reciproco sostegno e solidarietà.⁷

Nel 2001 è iniziata una ricerca sui comportamenti delle aziende che aderivano all'EdC, quest'analisi è stata effettuata partendo dalle linee guida sopra elencate.

Sono stati individuati dei parametri di valutazione, le linee sono state scomposte nel modo seguente:

- 1) La missione chiave dell'impresa e dei suoi componenti – imprenditore e lavoratori – 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.
- 2) Nell'ambito dei rapporti con l'esterno si è approfondito l'aspetto della professionalità e della qualità dei prodotti e servizi offerti ai clienti e lo stile di condotta improntato alla fiducia e alla lealtà nei confronti di concorrenti, fornitori, clienti e pubblica amministrazione.
- 3) 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.
- 4) Sotto il cappello di “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 e al benessere psicofisico dei lavoratori.
- 5) L'idea di armonia nell'ambiente di lavoro ha stimolato la riflessione sull'organizzazione della logistica locale e sull'immagine aziendale.

⁷ Bureau Internazionale dell'Economia e del Lavoro, Movimento Umanità Nuova – 21 Marzo 1997 – V. PELLIGRA, “La teoria economica e la donazione degli utili: un modello” in L. BRUNI, L. CRIVELLI, (2004) *Per un'Economia di Comunione – un approccio multidisciplinare*, Roma, Città Nuova Editrice op.cit. p.281

6) 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.

7) Infine, 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 situazione di difficoltà nelle quali la solidarietà tra imprese è diventata una vera e concreta esperienza di comunione.⁸

⁸ G. PAROLIN, "La creazione di valore nelle aziende EdC. Ricerca su casi aziendali" in L. BRUNI, L. CRIVELLI, (2004) *Per un'Economia di Comunione – un approccio multidisciplinare*, Roma, Città Nuova Editrice, op.cit. p.90

1.5 FORMA GIURIDICA

Le aziende di Economia di comunione sono aziende di piccole dimensioni che spesso non superano i 50 dipendenti. Le ragioni di ciò vanno cercate sia nel fatto che originariamente i soggetti che aderirono all'esperienza erano imprenditori di aziende familiari oppure gestori di aziende cooperative, sia nel fatto che l'esperienza di comunione è di più facile gestione quando la realtà non è molto grande. Una delle sfide dell'EdC sarà quella di trovare le modalità per mantenere le caratteristiche del progetto anche quando ci si troverà di fronte a realtà di aziende in crescita, di aziende con una gestione più complessa.

Le imprese EdC hanno una natura prevalentemente commerciale, sono aziende *for-profit*, anche se nel progetto non mancano esperienze non profit.

In realtà la classificazione delle aziende EdC è sempre stata problematica, stiamo parlando di una variante della tipologia *for profit* o di una *non profit* che si dice *for profit* o di una terza via?

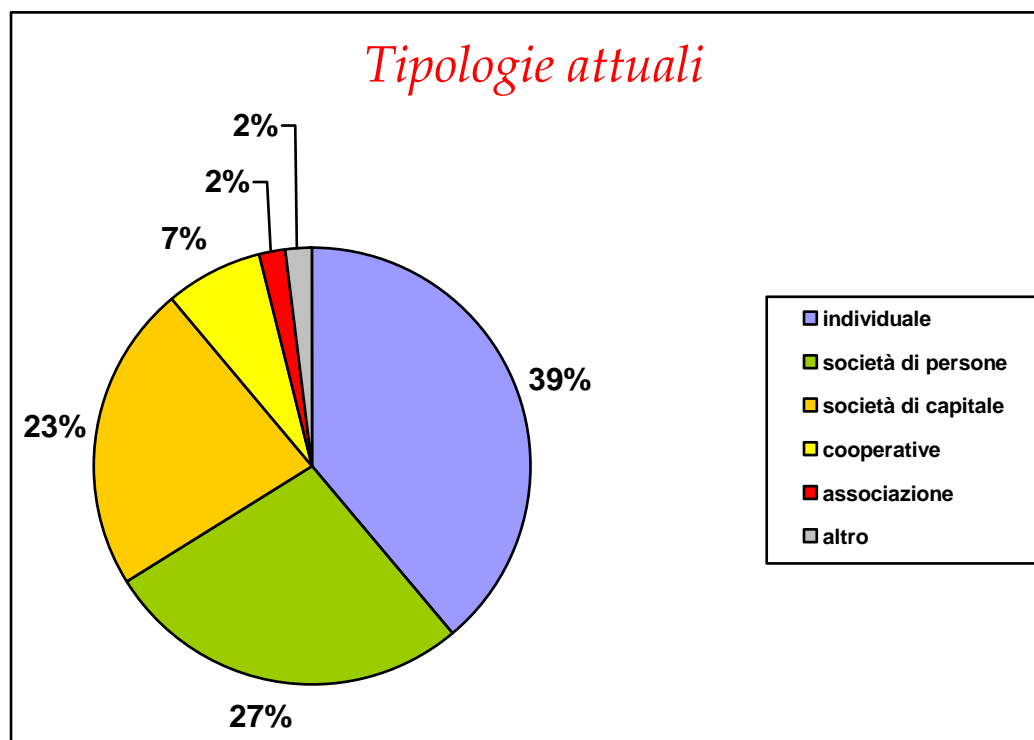
“Ad un primo livello di approfondimento risulta che le imprese EdC seguono la prassi delle imprese a scopo di lucro, salvo che, dopo aver chiuso il bilanci, i destinatari della distribuzione degli eventuali profitti non sono esclusivamente i proprietari, ma anche altre due categorie di destinatari: persone indigenti e strutture di formazione alla cultura di cui è intriso il progetto. [...] Ma a complicare le cose vi è il fatto che le imprese EdC, oltre a quanto fanno in materia di distribuzione degli utili di bilancio, si impegnano anche ad uno stile di gestione che le porta a compiere degli “atti di benevolenza” verso lavoratori, clienti, fornitori, addirittura verso concorrenti [...] E' per questo che le imprese EdC sono viste da altri commentatori come delle *non profit*”.⁹

⁹ B. GUI, “Le imprese EdC tra non profit e for profit” in L. BRUNI, L. CRIVELLI, (2004) *Per un'Economia di Comunione – un approccio multidisciplinare*, Roma, Città Nuova Editrice, op.cit. p.183

Se pensiamo invece a quale tipo di impresa sia più adatta a rispondere alle caratteristiche del progetto EdC, vediamo che in realtà nessuna tipologia di impresa può essere esclusa, purché possa condividere gli utili: dalle società di capitali, alle società di persone, alle cooperative.

“Riguardo a queste ultime sta venendo particolarmente in risalto la loro consonanza con la cultura di comunione: in particolare il fatto che nelle assemblee delle cooperative ogni persona ha a disposizione un voto indipendentemente dal suo apporto di capitale o lavoro.

Si parla sempre più spesso di *impresa sociale*: forse un domani potrà nascere dal progetto EdC un nuovo tipo di impresa in cui sia possibile mettere più in evidenza proprio la comunione, che si realizza davvero solo tra persone “uguali”, nel senso di persone che sono in grado di agire in azienda, pur nel rispetto dei ruoli di ciascuno, con pari dignità e libertà”¹⁰.



¹⁰ A. FERRUCCI, *Novità e prospettive delle aziende Edc*, Convegno Internazionale “Nuovi orizzonti dell’Economia di Comunione” 10-12 settembre 2004. Fonte: sito www.edc-online.org

2. ANALISI ECONOMICO-AZIENDALE

2.1 GOVERNO DI COMUNIONE

Le linee guida stilate nel 1997 delineano i tratti di un'azienda di comunione, una comunione che non si sviluppa solo verso l'esterno, ma anche all'interno dell'azienda stessa.

Perché all'interno dell'azienda si riesca a vivere un'esperienza di comunione non è sufficiente la volontà del singolo imprenditore, ma è necessaria una risposta positiva da parte di tutti i suoi interlocutori.

Nelle aziende EdC l'accrescimento del capitale e profitto non sono più gli unici obiettivi dell'imprenditore. Obiettivo principale diventa 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.¹¹

Siamo dunque di fronte ad un compito più arduo rispetto a quello di un "normale" imprenditore. Anche se oggi nelle aziende sta sempre più acquisendo importanza il tema della responsabilità sociale, l'esperienza EdC non coincide con quello che intendiamo come RSI. L'azienda EdC si sente responsabile dell'ambiente in cui è inserita per vocazione a differenza di aziende che spesso utilizzano questo strumento allo scopo di migliorare l'immagine e la comunicazione con la clientela o per una crescente pressione della società civile.

Diventa necessario in un contesto così complesso cercare di identificare le peculiarità dell'esperienza delle aziende EdC e questo diventa possibile se si chiariscono gli obiettivi di breve e medio-lungo periodo dell'attività economica di queste ultime, vedendo attraverso quale struttura di governance questi vengono perseguiti e quali sono le modalità di valutazione dei risultati, che come è stato più volte ricordato non sono limitati al mero conseguimento di utili.

¹¹ L. ANDRIGA, *Quale "governo di comunione" sta emergendo dall'Economia di Comunione* Convegno Internazionale "Nuovi orizzonti dell'Economia di Comunione" 10-12 settembre 2004. Fonte: sito www.edc-online.org

2.2 VISION

Ad oggi le imprese che fanno parte del progetto di Economia di Comunione sono circa 760 sparse in parecchie nazioni dei 5 continenti.

Sono aziende, come già ricordato, per la maggioranza di piccole dimensioni, aziende che non superano di norma i 50 dipendenti.

Tutte queste aziende hanno in comune alcuni elementi che possono aiutare nell'identificazione degli obiettivi che promuovono l'agire aziendale. Possiamo individuare 4 elementi:

- 1) sono aziende che operano all'interno del mercato e si trovano a dover affrontare la concorrenza come tutte le altre aziende;
- 2) pongono attenzione sia al momento della produzione che a quello della distribuzione della ricchezza, in entrambi i momenti vengono vissuti nel rispetto dei valori umani;
- 3) esiste una libertà di partecipazione al progetto che come illustrato in precedenza consiste nella tripartizione degli utili, l'adesione al progetto lascia liberi gli imprenditori di scegliere tenendo conto delle esigenze contingenti dell'azienda e delle famiglie;
- 4) l'impegno ad apportare miglioramenti sociali, al di fuori dei confini aziendali, ma anche a promuovere l'occupazione, soprattutto per quanto riguarda le categorie protette e disagiate.¹²

Dall'analisi di questi quattro elementi emerge subito l'attenzione al rispetto dell'economicità nella gestione perché, come ricordato le aziende EdC non operano in una realtà protetta immune dalla concorrenza, ma opera all'interno del mercato ed è in competizione con tutte le altre aziende del settore. Se i risultati ottenuti non permettono di essere competitivi nel mercato si rischia di dover uscire dallo stesso, e conseguentemente di non riuscire a raggiungere neppure quegli obiettivi che vanno al di là del profitto aziendale.

Risulta anche chiaro ancora una volta che non è il profitto lo scopo ultimo di queste aziende, infatti per poter mettere in atto i diversi punti è necessaria la

¹² M. G. BALDARELLI, "L'Economia di Comunione: tra etica e globalizzazione", in L. BRUNI, L. CRIVELLI, (2004) *Per un'Economia di Comunione – un approccio multidisciplinare*, Roma, Città Nuova Editrice, p.60 op. cit.

condivisione dell'intera azienda degli aspetti etico-valoriali che stanno a monte di questo progetto. Attraverso un'attenzione alle relazioni umane in primis e successivamente attraverso un idoneo stile di direzione aziendale, questi valori devono diventare parte integrante della cultura, devono diventare l'orientamento strategico di fondo dell'impresa. Tutti gli operatori aziendali devono avere consapevolezza del ruolo che la loro azienda ha nella società e di riflesso il ruolo che loro stessi hanno facendone parte.

L'indigente entra a far parte integrante degli obiettivi strategici, e il fatto che ognuno possa contribuire perché il povero esca dalla miseria è un elemento importante di motivazione dei dipendenti, è uno stimolo alla produttività, ma anche elemento di soddisfazione a tutti i livelli aziendali.

Ogni struttura aziendale deve riuscire a rinnovare i propri obiettivi o a introdurne di nuovi, ma il fatto che in queste aziende questo processo riesca ad essere condiviso con i membri della struttura stessa è un punto di forza, denota una flessibilità organizzativa capace di far fronte alla sempre più rapida evoluzione del contesto in cui opera.

Questo contesto è sempre più caratterizzato dal processo di globalizzazione e questo viene affrontato attraverso una rete di relazioni, sostenute dalle nuove tecnologie, che tengono costantemente in contatto le varie aziende di EdC sparse in tutto il mondo.

Nei paesi in cui sono presenti viene sviluppato un modello di crescita che prende origine dal modello utilizzato in Brasile agli inizi di questa esperienza, ma che poi si adatta alle varie realtà locali. C'è una forte attenzione alle specificità del territorio, l'azienda ha come obiettivo l'adattarsi bene al contesto locale, questo è anche attestato dal fatto che si opera per lo sviluppo sostenibile delle zone in cui si insediano le diverse imprese e i poli produttivi. Ciò dimostra la capacità di coltivare gli aspetti positivi della globalizzazione, sviluppando aziende grazie a relazioni sociali instaurate e consenso da parte della collettività si riducono i conflitti e la diversità diventa un'occasione di confronto e culla di nuove idee.

Il progetto di EdC è in continua evoluzione segnata da un'insieme di scelte che vengono continuamente rinnovate e perfezionate, la scelta dell'adesione al progetto stesso non è mai data per scontata ma ha sempre bisogno di un continuo rinnovamento.

2.3 CORPORATE GOVERNANCE: formula imprenditoriale

Gli aspetti innovativi che abbiamo potuto identificare non possono che portare ad innovazioni anche nel modello di corporate governance, sia per quanto riguarda i sistemi di potere che per quanto riguarda i processi gestionali e di controllo interno. Il modello che emerge si distacca dai modelli classici basati sui conflitti, perché è invece basato su un sistema di collaborazione tra i diversi soggetti portatori di interesse nell'azienda.

Due sono gli elementi che qualificano questo modello:

- 1) queste aziende devono mirare alla crescita e alla produzione di profitti rispettando i principi etici, tra cui l'onestà ed il rispetto delle leggi;
- 2) la ricchezza dell'azienda è considerata non come un fine di per sé ma come un mezzo, per cui non solo il luogo di lavoro è confortevole ed accogliente, le ore di lavoro sono adeguate e la remunerazione è commisurata allo sforzo compiuto ma ogni persona, che lavora in questa tipologia di aziende, trova un clima di fratellanza, orientato alla cultura del dare, dove la comunicazione è fondamentale sia all'interno, sia all'esterno dell'azienda e dove le opportunità di crescita, umana e professionale, sono presenti a qualsiasi livello della scala di gerarchia.¹³

E' evidente che la presenza di questi elementi non potrebbe esistere se venisse dall'idea di una sola persona, imprenditore o singolo manager, ma risulta possibile nella misura in cui la figura singola viene sostituita da quella corale di manager ove ognuno è coinvolto in modo attivo nella gestione dell'azienda.

“Passando alla pratica delle aziende EdC, sperimentiamo che molti imprenditori vorrebbero poter verificare il loro operato con qualcuno cui fosse possibile parlare apertamente sul come portare avanti l'azienda. Vorrebbero un consigliere disinteressato (disinteressato nel senso che sa ascoltare con amore) con cui verificare le decisioni, avendone anche dei suggerimenti, in momenti delicati. Ecco perché l'essere “due o più” a condividere la comunione in un'impresa ci sembra condizione minimale per poter parlare di azienda EdC.

¹³ M. G. BALDARELLI, “L'Economia di Comunione: tra etica e globalizzazione”, in BRUNI, CRIVELLI, (2004) *Per un'Economia di Comunione – un approccio multidisciplinare*, Roma, Città Nuova Editrice, p.65 op.cit.

Chi ha la responsabilità dell'impresa (l'imprenditore o il presidente del CDA), chi è il custode della "visione" dell'impresa, sembrerebbe preferibile che egli non sia l'unico ad avere il potere di prendere le decisioni per essa, egli dovrebbe avere almeno un altro con cui essere in dialogo. In una grande azienda questo "altro" può essere – solo per dare un esempio – l'amministratore delegato che ha il controllo dell'organizzazione e delle decisioni giornaliere, è la persona che, sempre in dialogo con il presidente coordina i vari aspetti aziendali. Aiutato dai suoi consiglieri incaricati degli altri aspetti della vita dell'impresa".¹⁴

La governance di comunione non modifica formalmente l'assetto organizzativo dell'impresa ma di fatto dal punto di vista sostanziale questo viene modificato grazie all'aumento della qualità del processo decisionale.

La struttura di governo dei sistemi di potere è centrata sulla condivisione delle esperienze aziendali con altre imprese, interne o esterne. Questo permette di creare quello che viene chiamato *capitale relazionale* e l'instaurarsi di un clima di fiducia nei confronti di tutti i portatori di interesse.

Oltre al ruolo della governance come strategia rispetto ai sistemi di potere, è necessario prendere in considerazione anche l'aspetto relativo a processi di controllo interno sia gestionale che di revisione. Ancora una volta nell'analisi entra in gioco il ruolo degli indigenti. Come dicevamo l'attenzione all'indigente è un elemento importante per la motivazione dei dipendenti, ma è anche un'importante strumento per il controllo reciproco tra persone. Lo scopo di migliorare le prestazioni per raggiungere un obiettivo comune porta ad essere attenti sia al proprio operato che a quello degli altri, non nell'ottica della punizione ma dello stimolo a lavorare sempre meglio.

Le situazioni di indigenza sono una spinta al miglioramento qualitativo dei prodotti. Il risultato di questo miglioramento va ben oltre qualsiasi parametro di certificazione perché è orientato a incrementare il benessere del cliente e al mantenimento dell'efficienza, indispensabile per far fronte alle situazioni di indigenza che stanno alla base di questo circolo virtuoso.

¹⁴ L. ANDRIGA, *Quale "governo di comunione" sta emergendo dall'Economia di Comunione* Convegno Internazionale "Nuovi orizzonti dell'Economia di Comunione" 10-12 settembre 2004. Fonte: sito www.edc-online.org

2.4 ACCOUNTABILITY

La particolare attenzione delle aziende di EdC alla rendicontazione esterna rende indispensabile la presenza di un sistema informativo in grado di considerare tutti gli aspetti di queste realtà: economici, finanziari, patrimoniali, sociali ed etici.

Sia per obblighi normativi che per necessità proprie delle aziende è richiesto un sistema di informazioni a più dimensioni che sia in grado di fornire dati quantitativi ma anche qualitativi rispetto a ciò che succede nelle aziende.

Riguardo le informazioni economiche, finanziarie e patrimoniali lo strumento più idoneo da utilizzare è sicuramente il sistema informativo-contabile di bilancio.

Il bilancio viene redatto nel rispetto delle leggi e dei principi contabili, il rispetto di tali regole rispecchia la coerenza con i principi di fondo di questa esperienza.

Per quanto concerne invece l'informativa di carattere sociale gli strumenti della contabilità sociale e del bilancio sociale, che negli ultimi anni vengono utilizzati anche da altre aziende, sono arricchiti e a questi si presta una particolare attenzione volta allo sfruttamento delle potenzialità ancora inesprese dalle altre realtà d'impresa.

Il bilancio sociale, come strumento di valutazione dell'apporto sociale dell'azienda, viene comunque utilizzato dalle aziende EdC, anche se in svariate forme ed orientato a fornire informazione. Che riguardano soprattutto i lavoratori. Viene inoltre arricchito delle informazioni relative alla destinazione degli utili per i 2/3 che non vanno all'azienda, evidenziando le scelte, di volta in volta, effettuate dall'azienda stessa.¹⁵

Sono queste le peculiarità della rendicontazione sociale delle aziende EdC, inoltre va sottolineato che nel valore aggiunto, che è un elemento fondamentale del bilancio sociale, rientrano anche gli indigeni che creano valore per l'azienda.

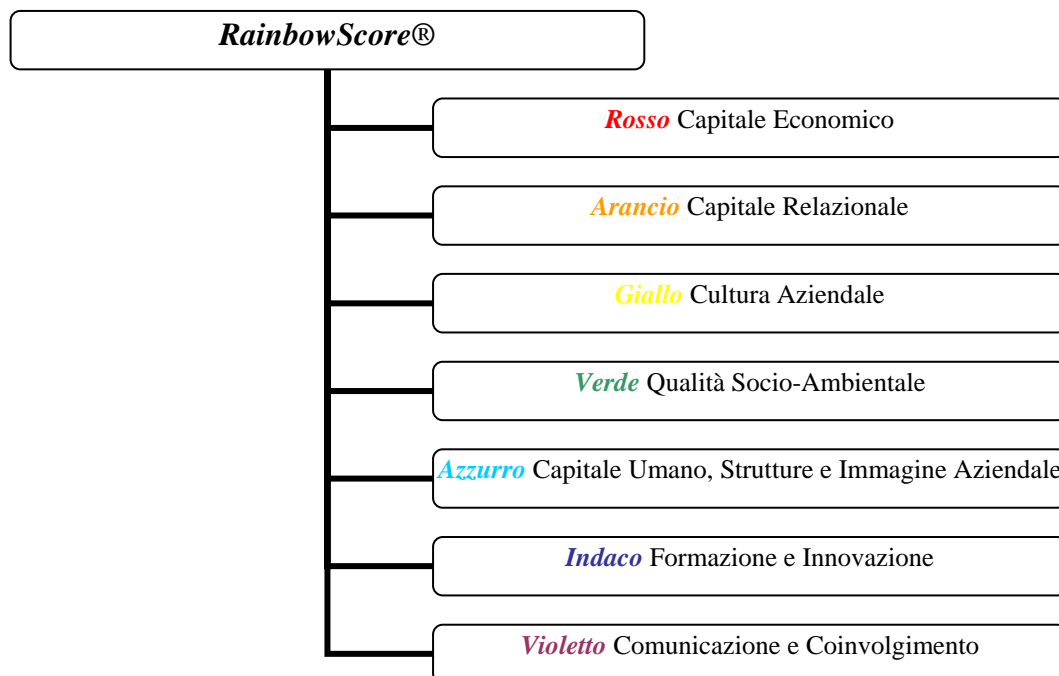
Per finire, le informazioni di carattere etico sono soprattutto di natura descrittiva e consistono nel riportare situazioni che hanno creato dei problemi di natura etica e di come questi sono stati affrontati e risolti. Per questo tipo di aziende anche queste ultime informazioni integrative sono necessarie.

¹⁵ M. G. BALDARELLI, "L'Economia di Comunione: tra etica e globalizzazione", in L. BRUNI, L. CRIVELLI, (2004) *Per un'Economia di Comunione – un approccio multidisciplinare*, Roma, Città Nuova Editrice, p.75 op.cit.

2.5 METODO RAINBOWSCORE

Abbiamo visto come nei vari aspetti della realtà aziendale vengano sviluppate e gestite le relazioni con tutti gli stakeholders: fornitori, clienti, sindacati, banche, pubblica amministrazione, ecc. e come questi soggetti vadano ad incidere sulle scelte strategiche di gestione. Sorge quindi la necessità di esplicitare e quantificare il valore economico di queste relazioni. Questa necessità si è concretizzata nella ricerca di un modello che riuscisse ad esprimere non solamente i valori contabili ma tutto il valore prodotto nell'attività d'impresa, anche di non immediata quantificazione monetaria, partendo dalla centralità delle persone nelle loro diverse funzioni aziendali. Questo modello viene chiamato *RainbowScore*¹⁶.

RainbowScore è un supporto organizzativo per la definizione, programmazione e valutazione delle performance sia economiche che di tipo etico-valoriale, codificate in una chiave di lettura che contempla 7 aspetti della vita dell'impresa.¹⁷ Questi aspetti vengono visti secondo la metafora dell'arcobaleno.



¹⁶ Deriva da un'intuizione di Chiara Lubich.

Alla stessa stregua della luce che, attraverso un prisma o una goccia d'acqua, si scinde in 7 colori, così l'interezza dell'illuminazione spirituale – che in una dimensione organizzativa corrisponde in qualche modo all'intuizione strategica di mission e vision aziendali – può essere declinata in 7 aspetti, ugualmente colorati, nella metafora, e ugualmente interconnessi nella percezione del fenomeno complessivo.

¹⁷ E. GOLIN, G. PAROLIN, (2003) *Per un'impresa a più dimensioni – strategie e bilancio secondo il metodo RainbowScore*, Roma, Città Nuova Editrice, p. 33

Rosso Capitale Economico

Rappresenta l'aspetto economico-finanziario della gestione, ma fa riferimento anche a componenti non espressamente monetarie. Componenti come la creazione di posti di lavoro, la ripartizione equa dei frutti del lavoro, la promozione di idonee forme di sviluppo e l'organizzazione di un contesto territoriale compatibile con la qualità di vita. La quantificazione economica di queste grandezze permette di avere una comprensione migliore del valore prodotto dall'impresa.

La differenza tra il valore contabile e il valore di mercato di un'azienda è data proprio dalla considerazione di queste componenti.

Vediamo allora come vengono inserite in bilancio le voci specifiche dell'EdC, che provengono dalla particolare forma di distribuzione degli utili relativa al progetto.

Nello **Stato Patrimoniale**, sezione *Passività e Netto* vengono fatti confluire due tipi diversi di riserva:

Riserve aziendali

(parte investita nell'azienda)

Riserve facoltative (di solidarietà)

(parti destinate ai progetti di formazione o di solidarietà esterna)

Nella sezione *Attività* vengono fatti confluire due tipi di investimenti pluriennali, che proiettano la loro utilità per più anni e possono essere denominati:

Progetti pluriennali di formazione

Contributi pluriennali di solidarietà

Ne consegue che nei documenti contabili di fine periodo si possono proporre le seguenti impostazioni¹⁸:

Stato Patrimoniale

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

Nel **Conto Economico** affluiscono ogni anno fra i costi dell'esercizio le quote di ammortamento dei suddetti progetti e contributi pluriennali:

Conto Economico

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

Questa soluzione permette di rilevare i fatti amministrativi in oggetto sia nello Stato Patrimoniale che nel Conto Economico ed al tempo stesso di rendere visibili le forme di solidarietà poste in essere dall'azienda nei confronti dell'ambiente esterno. E' evidente che questa soluzione porta benefici all'impresa, in quanto la graduale ripartizione dei progetti pluriennali mediante ammortamento porta ad una minore base imponibile su cui calcolare gli oneri fiscali.

Il problema di questo approccio sta nel far riconoscere la validità di tali valori a livello di Pubblica Amministrazione.

Un'alternativa potrebbe essere quella di utilizzare i conti d'ordine in calce allo Stato Patrimoniale, per rendere comunque visibile alla PA le forme di solidarietà attuate dall'azienda nei confronti dell'ambiente in cui opera.¹⁹

¹⁸ Sia nello Stato Patrimoniale che nel Conto Economico sono state inserite solamente le nuove voci relative a queste aziende, per le restanti la struttura rimane invariata.

¹⁹ Tratto da L. CILLERAI, "L'impresa nell'Economia di Comunione" in L.BRUNI, L. CRIVELLI, (2004) *Per un'Economia di Comunione – un approccio multidisciplinare*, Roma, Città Nuova Editrice, p.111 op.cit.

Arancio Capitale Relazionale

Rappresenta tutti i rapporti che l'azienda ha con l'esterno, nello specifico sono considerate le relazioni che l'impresa ha con gli stakeholders. Quindi si tratta di relazioni con il portafoglio clienti, con i fornitori e con le società con cui esistono rapporti di collaborazione, infine con la comunità locale e la società civile in cui l'azienda si trova ad operare e ad apportare il suo contributo per lo sviluppo.

Queste dimensioni creano valore economico per l'impresa e questo viene quantificato attraverso l'analisi di indicatori di volta in volta diversi.

La relazione con i *clienti* viene valutata attraverso indicatori di soddisfazione delle diverse tipologie di cliente.

La customer satisfaction viene analizzata secondo forme e contenuti centrati non solo sul gradimento del prodotto finale. Quanto sulla percezione del valore e del significato dell'attività aziendale.

Tipologie di indicatori:

- valutazione della qualità del prodotto e della qualità dei suoi componenti
- percezione della qualità del processo produttivo
- identificazione del ruolo all'interno del mercato e della società civile
- individuazione dei principi guida aziendali.²⁰

La relazione con i *fornitori e aziende partner* viene valutata in base ai criteri di scelta dei fornitori stessi, al grado di condivisione di uno stile di lavoro comune all'interno del mercato e al grado di condivisione delle strategie di sviluppo dell'ambiente.

La relazione con la *comunità locale* viene valutata attraverso indicatori quali:

- la capacità di ascolto e recepimento dei bisogni e delle risorse locali
- l'assunzione di un ruolo attivo e aperto al territorio
- la partecipazione ad attività di iniziativa civile o culturale

²⁰ E. GOLIN, G. PAROLIN, (2003) *Per un'impresa a più dimensioni – strategie e bilancio secondo il metodo RainbowScore*, Roma, Città Nuova Editrice, p. 57 op. cit.

Giallo Cultura Aziendale

La cultura aziendale è un elemento fondamentale all'interno di un'azienda anche se spesso è il meno visibile. L'approccio RainbowScore considera l'importanza dell'esplicitazione degli elementi distintivi culturali e la condivisione di questa cultura a tutti i livelli aziendali. Perché ciò sia possibile è necessario una formazione delle risorse umane in questa direzione.

Uno strumento per la diffusione della cultura aziendale è il pacchetto formativo *RainbowTraining*, un programma per l'armonizzazione dei valori personali con quelli dell'organizzazione di appartenenza, nell'ottica di migliorare l'efficacia personale e organizzativa.

Verde Qualità sociale ed ambientale

Entrano a far parte di questa dimensione le condizioni di lavoro e l'impatto che le attività dell'impresa hanno nel contesto socio-ambientale in cui sono inserite.

Rilevante è l'aspetto della sicurezza sul lavoro, sia nella prevenzione degli infortuni che nell'attenzione alla salute dei lavoratori.

Il secondo aspetto è quello relativo al clima aziendale valutato su due livelli, quello della percezione dei dipendenti attraverso questionari e interviste e quello relativo ai manager e alla dirigenza attraverso colloqui e interviste individuali in merito allo stile direzionale e relazionale con i dipendenti e con il proprio gruppo di lavoro e la qualità dei rapporti con la proprietà.

Azzurro Capitale Umano: strutture e immagine aziendale

Questo aspetto fa riferimento al fattore produttivo lavoro, è un'analisi del valore aggiunto apportato dall'organizzazione del lavoro e l'impatto che questa ha sull'esterno contribuendo all'immagine aziendale.

Dell'organizzazione fa parte l'infrastruttura dell'impresa e i processi di funzionamento interno, ovvero la definizione dei ruoli, delle mansioni e dei meccanismi di coordinamento e valutazione dei risultati.

L'immagine aziendale rientra in questo contesto perché viene intaccata positivamente o negativamente da ciò che i lavoratori riportano all'esterno.

***Indaco* Formazione e Innovazione**

Si tratta della parte relativa alla conoscenza come patrimonio aziendale. Sono rilevanti quindi i meccanismi di sviluppo e miglioramento del capitale intellettuale. La conoscenza spesso non è esplicitata ma risiede nelle persone.

Lo sviluppo di questa dimensione è legato quindi all'implementazione di progetti di formazione del personale e allo sviluppo di percorsi professionali.

Per quanto riguarda l'innovazione sono rilevanti sia i contributi dei lavoratori che i processi di scambio di informazioni che favoriscono lo sviluppo di nuove idee.

***Violetto* Comunicazione e Coinvolgimento**

Riguarda tutte le attività di comunicazione, interna ed esterna, messe in atto dall'azienda. La comunicazione fa sì che i vari soggetti portatori di interesse possano partecipare attivamente alla vita dell'impresa.

I processi di comunicazione interna favoriscono il coordinamento tra i vari operatori, è importante che questa avvenga con mezzi idonei (tipicamente tramite strumenti come la rete intranet, le e-mail, le newsletter, attraverso incontri collettivi o individuali tra gli operatori).

La comunicazione esterna riguarda tutte le occasioni che l'impresa ha di parlare di se, non solo per motivi promozionali. E' importante il coinvolgimento di tutto il personale anche in questo processo di comunicazione.

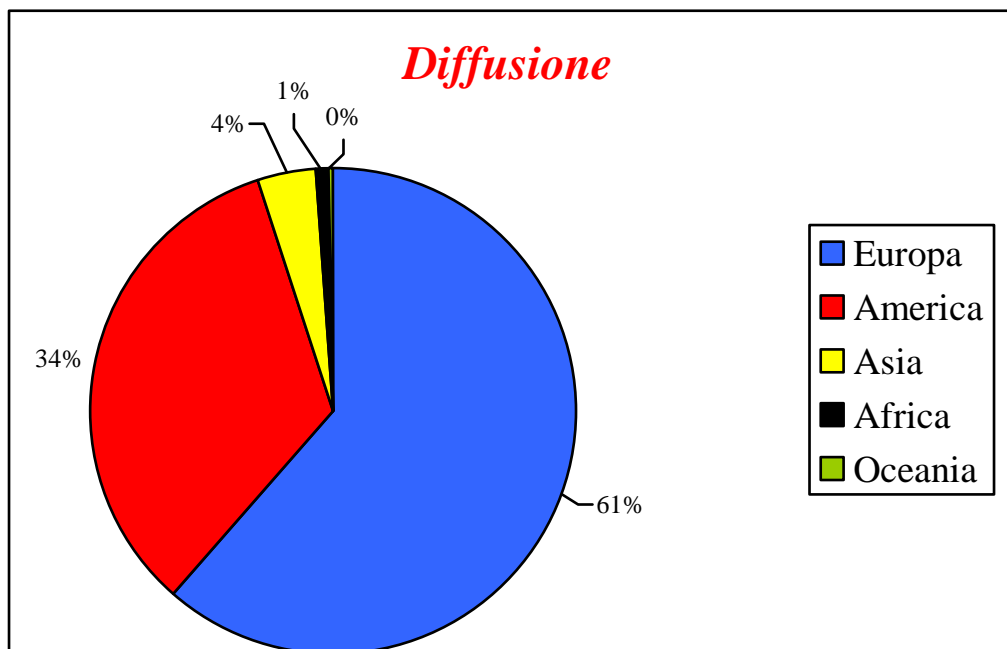
3. LOCALIZZAZIONE

Il progetto ha avuto in questi anni un'eco immediata non solo in America Latina dove è stato lanciato, ma anche negli altri continenti.

L'idea dell'Economia di Comunità è stata accolta con entusiasmo anche in Europa e in altre parti del mondo. Molte aziende sono nate, e molte già esistenti hanno aderito al progetto, modificando il proprio stile di gestione aziendale.

A tutt'oggi hanno aderito al progetto 754 imprese, di varie tipologie e dimensioni, così distribuite:

- Europa 463 (di cui 242 in Italia)
- America 254
- Asia 29
- Africa 6
- Oceania 2



3.1 I POLI INDUSTRIALI DI ECONOMIA DI COMUNIONE

I Poli di Economia di Comunione sono un elemento essenziale del progetto, presente già nella prima idea di Chiara Lubich del 1991.

I poli produttivi sono una comunità di aziende nata con l'obiettivo di offrire un esempio concreto di imprese che vivono la logica della comunione, quindi non sono dei semplici "distretti industriali"²¹. Un elemento che accomuna questa esperienza a quella dei distretti tradizionali è la sinergia "cultura-impresa" che sta alla base anche dei Poli dell'EdC.²²

Nei Poli convergono le aziende di Economia di Comunione che vi si insediano e quelle che ad essa si orientano condividendone finalità e strategie, così come vi si rapportano, in maniera costante, studiosi ed economisti che qui trovano gli originali "laboratori" di una economia rinnovata.

Due sono quindi le funzioni fondamentali di questi Poli:

- 1) dare visibilità al progetto EdC
- 2) fare da punto di riferimento per tutte le aziende di EdC di una nazione

Poli attivi ad oggi:

In Brasile

- vicino alla città di San Paolo, il ***Polo Spartaco***
- vicino alla città di Recife, il ***Polo Ginetta***

In Argentina

- a Buenos Aires, il ***Polo Solidaridad***

In Italia

- a Loppiano (Fi), il ***Polo Lionello***

²¹ 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. Le ragioni di questa alta efficienza si chiamano "cultura sociale" presente nel territorio, conoscenza tacita accumulata in secoli di civiltà, e soprattutto fiducia diffusa e virtù civili. Il loro principale punto di forza è la sinergia tra cultura e impresa.

²² F. COELHO, "I Poli imprenditoriali dell'Economia di Comunione", Convegno internazionale "Nuovi orizzonti dell'Economia di Comunione", Castelgandolfo, 10-12 settembre 2004 – Fonte: sito www.edc-online.org

Polo Spartaco

Nasce in Brasile in concomitanza con la nascita del progetto di EdC ed è quindi il primo polo formatosi all'interno di questa esperienza.

Per la gestione del polo si è costituita una società per azioni (attualmente con oltre 3000 azionisti), che ha provveduto all'acquisto di un terreno e all'edificazione di capannoni che concede in locazione ad aziende aderenti al progetto dell'Economia di Comunione. Oggi è una realtà con nove aziende funzionanti.

*Aziende operanti nel polo Spartaco*²³

AZIENDE	SETTORI
AVN Embalagens Plásticas Ltda.	Industria imballaggi plastici
Eco-Ar Indústria e Comércio Ltda.	Produzione di manufatti di plastica
KNE – Rotogine Plásticos Indústria e Comércio Ltda.	Industria e commercio di manufatti di plastica
La Tunica Indústria e Comércio Ltda.	Azienda di abbigliamento
UNIBEN Fomento Mercantil Ltda.	Finanziaria
Prodiet Farmacêutica Ltda.	Commercio di medicinali
Poliambulatorio AGAPE	Servizi medico sanitari
Scuola AURORA	Asilo, scuola elementare e media
CCC (Comunione, Contabilità e Consulenze)	Servizi contabili

Polo Ginetta

E' inaugurato nel 2007 dopo cinque anni di lavoro. Si trova vicino alla città di Recife su un terreno di oltre otto ettari, in cui trovano spazio dieci aziende per trecento posti di lavoro, una speranza per territorio circostante che soffre di una diffusa indigenza.

²³ Fonte: sito www.edc-online.org

Polo Solidaridad

Nel luglio 1991, a due mesi della nascita di EdC in Brasile, inizia il progetto in Argentina e subito dopo nasce il Polo imprenditoriale in 34 ettari di terra.

Viene costituita una S.p.a. che prende il nome UNIDESA (Unità e Sviluppo) per gestire il Polo, scopo primario di questa società era quello di creare le condizioni per l'insediamento delle aziende. Per partecipare al progetto si segue l'indicazione "siamo poveri ma tanti" e si propone l'azionariato popolare di basso valore nominale, così tutti possono essere attori del Polo.

Nel 1995 si propone inoltre un progetto urbanistico per le famiglie in una parte del terreno (circa 5 ettari) e con la vendita di 29 lotti si preparano le infrastrutture necessarie (acqua, luce, telefono, ecc.) per le aziende.

Per far conoscere l'aspetto culturale del progetto e le aziende collegate in tutta l'Argentina si dà vita in 1998 ad una Expo che è visitata annualmente da 25.000 visitatori e vengono promossi due volte l'anno incontri nazionali di imprenditori delle diverse regioni argentine.

Aziende operanti nel polo Solidaridad²⁴

AZIENDE	SETTORI
Primicias	Coltivazione di ortaggi sotto terra
Fogaril	Atelier artigianale di ferro battuto
Norma Maliandi SRL.	Laboratorio di prodotti capillari e cosmetici di origine apicola
Granos y Ganados	Grani e bestiame
ONTAI - Fratello sole	Fabbricazione di prodotti alimentari e biodiesel partendo dalla soia

²⁴ Fonte: sito www.edc-online.org

Polo Lionello

Nasce nel 2001 in Italia, a Loppiano (Fi). Precisamente il 13 ottobre 2001 viene costituita la società E. di C. S.p.A. che ha come scopo primario proprio la costituzione e la gestione del Polo Lionello.

L'E. di C. S.p.a ha messo a disposizione delle aziende aderenti al progetto di Economia di Comunione, gli spazi in cui la struttura del Polo è articolata, attraverso contratti di locazione. Contemporaneamente la società sviluppa attività di prestazione di servizi contabili, amministrativi, organizzativi e di formazione sia per le aziende del polo che per la clientela esterna.

Inizialmente ospitava 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.

Già prima della nascita del polo erano presenti nella zona aziende sorte nel movimento dei Focolari. La prima azienda nasce nel 1973. E' la cooperativa agricola Loppiano prima, ora la Fattoria Loppiano per la produzione di vino ed olio, poi è sorta Energia Centro Nord e Fantasy (che produce articoli in tessuto per la prima infanzia) e alcune attività artistiche, un laboratorio di ceramica e uno di design e architettura.²⁵

E' nata poi in questi anni all'interno del polo l'Università Sophia, un laboratorio accademico di formazione, studio e ricerca a forte impianto relazionale.

L'istituto, promosso da Chiara Lubich e da un gruppo internazionale di docenti, si insedia con biblioteca, aule, attrezzate, attività sportive, alloggi e mensa accanto alle attuali ventitre aziende EdC del Polo Lionello.

Altri poli stanno crescendo nel mondo, in Portogallo vicino alla cittadella Arco-Iris, in Croazia a Krizevci, il Polo della cittadella Faro e anche in altri paesi, negli Stati Uniti, nel Belgio o nella Francia, si stanno sviluppando diversi poli, che confermano la concretizzazione del progetto EdC.

²⁵ Dati tratti da un articolo del Sole 24 ore del 17 ottobre 2005

4. CASO AZIENDALE: Consorzio Tassano

Ad oggi le imprese che aderiscono all'Economia di Comunione sono 754. Tutte queste imprese sono diverse tra loro per caratteristiche strutturali, per settore in cui operano, per natura e portata delle attività che svolgono. Sono però tutte accomunate da uno stile di gestione orientato alla comunione e alla persona.

Abbiamo visto come le aziende che partecipano al progetto siano tipicamente aziende for-profit, ma non mancano esperienze di aziende non profit.

In questa sede sarà riportato il caso di una cooperativa sociale, il Consorzio "Roberto Tassano" di Sestri Levante (Ge).

4.1 LA STORIA

Nel 1989 due amici, Giacomo Linaro e Piero Cattani, hanno una piccola ma ben avviata azienda di riparazione elettrodomestici a Sestri Levante. Entrambi sentono il desiderio di impegnarsi a favore delle persone che vivono in situazioni di disagio, dalle quali sono circondati. Questa esigenza li porta insieme ad altri 24 soci a trasformare la propria attività in una cooperativa, la "Cooperativa Sociale Roberto Tassano", dal nome di un giovane amico infermiere, sostenitore del progetto, morto in quei giorni.

L'obiettivo era quello di offrire opportunità di lavoro soprattutto ad emarginati, disagiati sociali, disoccupati, handicappati.

I primi lavori vanno dal trasporto di pasti caldi agli ospedali di due paesi vicini, alla gestione dei posteggi estivi, fino all'elaborazione di pratiche per il condono edilizio ed inventari per vari Comuni.

Nel 1991 nasce il progetto di Economia di Comunione. I soci della Tassano avvertono subito che quel progetto è in piena sintonia con i loro obiettivi, perché estende la solidarietà a livello mondiale: decidono quindi di aderire subito ad esso.

Tutte le Cooperative costituenti il Consorzio Tassano hanno aderito alle "Linee per condurre un'impresa di Economia di Comunione" che erano state tracciate nel 1997 dal Bureau Internazionale di Economia e lavoro, ed all'atto di costituzione del Consorzio, tali linee sono state inserite nello statuto quale elemento qualificante dei suoi obiettivi.

4.2 IL CONSORZIO TASSANO OGGI

Oggi il consorzio conta 52 cooperative e 1200 occupati tra soci, lavoratori e dipendenti. La sua funzione è stata ed è quella di "incubatore di aziende" che sono sorte successivamente nel Gruppo Tassano.

La finalità sociale del Consorzio è quella di essere soggetto non solo coordinatore, ma promotore della nuova formula imprenditoriale, rappresentata dalle *Cooperative di solidarietà sociale* in cui i processi di integrazione al lavoro sono intesi come "terapia sociale", finalizzata al recupero graduale dei soggetti svantaggiati e a conferire piena dignità alla persona.

Lo scopo primario del Consorzio è l'adesione all'Economia di Comunione, i suoi principi fondamentali intendono favorire la concezione dell'agire economico, quale impegno ideativo ed operativo non solo utilitaristico, ma anche teso alla promozione integrale e solidale dell'uomo e della società, questo senza rinunciare ad essere un gruppo di aziende fortemente orientate al mercato.

Opera in 4 settori²⁶:

- Settore produttivo
- Settore socio-assistenziale
- Settore amministrativo
- Settore del turismo sociale

²⁶ I dati che seguono sono riportati nel sito del Consorzio Tassano: www.consorziotassano.it

SETTORE PRODUTTIVO

<i>COOPERATIVE</i>	<i>ATTIVITA'</i>
Coop. Il Giglio	Manifattura attrezzature subacquee Manifattura cinture di salvataggio
Coop. E. Sala	Assemblaggio componenti impianti elettrici Assemblaggio raccordi Assemblaggio tubi e valvole Assistenza e riparazione elettrodomestici
Coop. Il Pellicano	Assemblaggio sacchetti per pinne Assemblaggio raccordi per tubi
Coop. Grafiche Fassicomo	Editoria Lito-tipografia Legatoria Grafica aziendale
Coop. Tassano Edilizia	Ristrutturazioni d'interni (abitazioni) Ristrutturazioni esterna (edilizia religiosa-campanili) Scavo, posa di acquedotti e fognature Manutenzione di acquedotti e fognature

SETTORE SOCIO-ASSISTENZIALE

<i>COOPERATIVE</i>	<i>ATTIVITA'</i>
Coop. R. Tassano	Gestione residenze protette per anziani
Coop. Il Ponte	Gestione residenze protette per anziani Gestione servizi socio-assistenziali in convenzione
Coop. Il sentiero di Arianna	Servizi socio-educativi ed assistenziali Animazione pedagogica Servizio di gestione del tempo libero per bambini Educazione sostegno handicap emarginazione e disagio Informazioni orientamento
Coop. Villa Mater Gratiae	Gestione servizi socio-assistenziali in convenzione Gestione poliambulatorio e presidio di riabilitazione
Coop. Spes	Servizio socio-sanitari in convenzione Personale OSA (Operatore Socio Assistenziali)
Coop. Padre Semeria	Gestione residenze protette per anziani Gestione servizi socio-assistenziali in convenzione Centro residenziale per ferie
Coop. Tony Daga	Servizi socio-assistenziali e sanitari
Coop. Liguria servizi medici	Servizi medici

SETTORE AMMINISTRATIVO

Consorzio Alpe	Centro servizi amministrativi, contabilità e paghe
----------------	--

SETTORE DEL TURISMO SOCIALE

Coop. Chiara Luce	Casa per ferie e ristorazione
Coop. Alma Pace	Casa per ferie e ristorazione

Inoltre vi sono due consorzi collegati, il consorzio Campo del Vescovo e il consorzio Gianellinrete che al loro interno gestiscono altre cooperative sia di tipo A che di tipo B²⁷, come abbiamo visto essere anche per il Consorzio Tassano.

L'area geografica in cui opera il Consorzio è principalmente quella del Tigullio occidentale, ma la sua azione si estende anche in alcune zone della Toscana e dell'Emilia Romagna.

Le relazioni intessute con il territorio in cui opera sono particolarmente sviluppate e radicate, questo perché la sua presenza assicura un supporto concreto per la progettazione e l'erogazione di una vasta gamma di servizi a vantaggio della comunità, ma è anche frutto di un lungo e paziente lavoro di dialogo, di rapporti, di reciproca sensibilità, che il Consorzio ha portato avanti in questi anni con le istituzioni pubbliche.

I servizi territoriali²⁸ propriamente detti rappresentano per il consorzio, da un punto di vista prettamente economico, il settore meno rilevante, nonostante ciò hanno un'importanza elevata grazie alla visibilità che di fatto danno alle attività del consorzio, soprattutto in forza del fatto che vengono rivolti all'intera collettività e non solo alle persone disagiate.

²⁷ Da quanto stabilito dalla legge 381/91 che disciplina le cooperative sociali, nell'art.1 vengono stabilite le seguenti tipologie: **Cooperative di tipo A** sono destinate alla gestione di servizi socio-sanitari ed educativi; **Cooperative di tipo B** sono destinate a svolgere attività produttive finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate.

²⁸ Che comprendono l'assistenza domiciliare ad anziani e disabili, la gestione di mense scolastiche, l'animazione in centri estivi e case di riposo, la pulizia delle strade, la manutenzione dei giardini, il Centro Unico di Prenotazione ASL per esami clinici.

È importante dunque per il Consorzio dimostrare serietà ed affidabilità anche nell'erogazione di questi servizi.

Grazie alle dimostrazioni di competenza ed efficienza dimostrate negli anni il consorzio ha acquisito una reputazione positiva, testimoniata dal fatto che l'appartenenza di singole cooperative al Consorzio ha agevolato l'avviarsi delle loro attività perché ha consentito di presentarsi ad istituzioni pubbliche e private con un'identità forte e riconosciuta.

Vediamo come l'importanza data alle relazioni tipica di ogni esperienza di Economia di comunione nel lungo periodo porta a risultati evidenti, non solo rilevanti nell'ambito socio-politico, ma anche in quello economico.

Di fronte alla domanda "Perché avete aderito al progetto economia di comunione?" Maurizio Cantamessa, Amministratore Delegato Consorzio Tassano ha risposto così: "Il nostro impegno guarda al futuro ed a realtà più lontane, ma comincia nel presente e dai luoghi a noi più vicini. Vogliamo agire come cittadini responsabili, come lavoratori impegnati, come imprenditori che si mettono in relazione costruttiva con tutte le esperienze positive presenti sul territorio, per continuare a meritare fiducia, promuovere rapporti di reciprocità e portare avanti insieme progetti di solidarietà a favore delle persone socialmente disagiate."

Conclusioni

Al termine di questo lavoro posso dire di essere rimasta piacevolmente affascinata da questo progetto, l'idea di una nuova prospettiva di gestione delle imprese inserite nella dinamica del mercato, ma anche aperte alle esigenze della comunità in cui operano è interessante.

Il fatto che circa 800 aziende nel mondo vengano gestite secondo i principi dell'Economia di Comunione testimonia che questo progetto è attuabile.

L'interrogativo circa la possibilità di una diffusione considerevole di questa esperienza rimane, qualche volta mi chiedo ancora come sia possibile riuscire a vivere la gratuità all'interno di un'impresa quando è già molto difficile nelle relazioni interpersonali. Durante la preparazione di questo lavoro ho parlato spesso dell'Economia di Comunione a diverse persone e ognuna di loro mi chiedeva quale vantaggio potessero trarre gli imprenditori e gli azionisti dall'adesione al progetto, ed è questa la domanda che ho posto al direttore della rivista di EdC Alberto Ferrucci e di seguito riporto la risposta:

Evidentemente quelli che aderiscono condividono il concetto che il denaro non va accumulato ma utilizzato a fini sociali: la loro remunerazione sta proprio nella pienezza, nella fioritura umana che realizzano nella consapevolezza di partecipare ad una operazione non solo economica, ma anche di carattere culturale, tesa ad indicare al mondo imprenditoriale ed anche accademico un modo diverso di fare economia. Agli imprenditori che ci chiedono quale vantaggio trarranno aderendo ad EdC, a volte si risponde: *"nulla di più del privilegio di dare gli utili ai poveri"*.

Da questa risposta credo emerga l'importanza di una solida motivazione personale ai valori che stanno alla base di questo progetto, motivazione che può derivare da una dimensione religiosa, come succede per le persone che lavorano nelle aziende EdC in seguito alla loro appartenenza al Movimento dei Focolari, oppure può derivare da un senso etico-morale personale.

È un'utopia una Economia di Comunione?

"Sta in te e sta in me, se nei nostri diversi campi di azione cose simili accadranno oppure no. Adoperiamoci perché accadano". Luigino Bruni

Bibliografia

BRUNI, CRIVELLI (edd.) (2004)

Per una Economia di Comunione – un approccio multidisciplinare

Città Nuova Editrice, Roma

BRUNI, PELLIGRA (edd.) (2002)

Economia come impegno civile – relazionalità, ben-essere ed Economia di Comunione

Città Nuova Editrice, Roma

GOLIN, PAROLIN (2003)

Per un'impresa a più dimensioni- strategie e bilancio secondo il metodo RainbowScore®

Città Nuova Editrice, Roma

LUBICH (2001)

Economia di Comunione: Storia e Profezia

Città Nuova Editrice, Roma

ECONOMIA DI COMUNIONE – UNA CULTURA NUOVA

Rivista quadrimestrale

SITO UFFICIALE DI ECONOMIA DI COMUNIONE

www.edc-online.org

SITO CONSORZIO TASSANO

www.consorziotassano.it