



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI  
FEDERICO II

FACOLTÀ DI SCIENZE POLITICHE

PROVA FINALE IN  
ECONOMIA POLITICA

*“Un nuovo modello di agire economico:  
l’Economia di Comunione.”*

Relatore  
Ch.mo Prof.  
Marco Musella

Candidato  
Pasquale Indolfi  
matr. 556001887

ANNO ACCADEMICO 2009-2010

## **Introduzione**

Il lavoro da me proposto consiste nell'offrire una presentazione chiara e sintetica di un nuovo modello di agire economico: l'Economia di Comunione, EdC. Progetto, questo, che coinvolge imprenditori, lavoratori, dirigenti, consumatori, risparmiatori, cittadini, studiosi, operatori economici. Le imprese ovviamente rappresentano l'asse portante di tale disegno, nell'impegno di mettere in comunione i profitti secondo tre scopi: sostenere, attraverso progetti condivisi basati sulla sussidiarietà e la comunione lo sviluppo di persone e di comunità che si trovano in situazioni d'indigenza; diffondere la cultura del dare e della reciprocità, preconditione dello sviluppo di un'economia e di una società solidale; sviluppare l'impresa creando posti di lavoro e ricchezza, orientando l'intera vita aziendale verso il bene comune.

È una novità non inquadrabile nello schema dualistico "for-profit" e "non-profit", tipico della tradizione capitalista. Quando la s'inquadra nella prospettiva culturale dell'economia civile, diventa il paradigma di quelle imprese "for project" tipiche dell'economia

civile, in cui gli imprenditori sono costruttori di progetti condivisi, nei quali il profitto è solo un elemento.

Al tempo stesso, l'Edc e la spiritualità dalla quale nasce forniscono le categorie teoriche per dare contenuto all'economia civile: reciprocità, gratuità, fraternità, beni relazionali. Quindi senza l'esperienza e la spiritualità dell'Edc probabilmente (e almeno per la mia parte) il contenuto teorico dell'economia civile sarebbe oggi più povero e certamente diverso; senza l'elaborazione dell'economia civile l'Edc avrebbe minore dignità scientifica e sarebbe considerata una anomala eccezione, senza avere quel respiro universale che invece la prospettiva dell'economia civile le dona.

Il *primo capitolo* presenta il progetto in modo ampio, partendo dalle origini di questa idea e di come essa si sia sviluppata, sottolineando i valori alla base di questa esperienza e i principi che regolano le realtà coinvolte nell'Economia di Comunione.

Nel *secondo capitolo* si opererà una valutazione economico-aziendale, chiarendo come queste imprese saranno gestite attraverso il modello di valutazione Rainbowscore. Inoltre si presenterà una realtà fondamentale all'interno dell'Economia di Comunione, quella dei poli produttivi nelle Cittadelle del Movimento dei Focolari, allo scopo di mostrare un distretto industriale sui generis, laboratorio vivo di una economia di comunione.

Nel *terzo ed ultimo capitolo*, verranno riportati dati riguardanti le tripartizioni degli utili delle imprese aderenti al progetto, attraverso la collaborazione dell'ong Azione Mondo Unito.

# **1. Economia e Comunione**

## **1.1 La nascita**

Il fenomeno “Economia di Comunione” può essere letto come fattore di continuità di importanti esperienze di solidarietà in ambito economico:dalle ”reducciones” dei Gesuiti in Sud America, ai Monti di Pietà nelle città europee del tardo Medioevo, ad alcune esperienze economiche nate nel seno di Chiese della riforma, all’esperienza della “New Harmony” di Robert Owen, e soprattutto con il grande movimento cooperativo, ancora oggi un fenomeno importante in molti paesi, dove la categoria fondante della “mutualità” ricorda molto da vicino (pur non identificandosi con essa) la “comunione”<sup>1</sup>.

L’idea “Economia di Comunione” nasce nel 1991 dall’intuizione che Chiara Lubich<sup>2</sup>, fondatrice del Movimento dei Focolari<sup>3</sup>, ebbe in occasione di un viaggio in Brasile , dove rimase profondamente

---

<sup>1</sup>Bruni L. “*Economia di Comunione: fatti e idee per un nuovo umanesimo*”. Castelgandolfo 7 Aprile 2001.

<sup>2</sup> Chiara Lubich nasce a Trento nel 1920; i genitori erano giornalisti al quotidiano “il popolo” organo dei socialisti trentini, diretto da Cesare Battisti, rispettoso del credo dei propri collaboratori.

<sup>3</sup> Il Movimento dei Focolari viene fondato da Chiara Lubich nel dicembre del 1943. E’ un movimento ecclesiale e civile che si basa sulla spiritualità ell’unità. Col passare degli anni, la vocazione sociale del Movimento si rafforza e si diffonde in tutto il mondo. A tale spiritualità

colpita dal drammatico contrasto sociale sussistente *tra pochi ricchissimi e milioni di poverissimi*<sup>4</sup>, tra i grattacieli lussuosi e baracche.

Tale contrasto portò la Lubich a riconsiderare l'aspetto sociale presente nel Movimento, fino ad allora basato esclusivamente sulla comunione dei beni, esperienza iniziata a Trento durante la seconda guerra mondiale, seguendo l'esempio delle prime comunità cristiane, nelle quali ogni cosa era fra loro in comune, affinché nessuno si ritrovasse nel bisogno.

Nel disegno di Chiara, sotto la spinta della comunione dei beni, sarebbero dovute sorgere delle industrie, delle aziende di vario tipo che avrebbero dovuto dare vita a una società dove ognuno ha la propria partecipazione e la cui gestione avrebbe dovuto essere ovviamente affidata a persone competenti e capaci in grado di farle funzionare con la massima efficienza, ricavandone quindi degli utili. Tali utili non dovrebbero essere ripartiti tra quanti partecipano al capitale, ma essere messi in comune per perseguire tre scopi fondamentali:

- Autofinanziamento dell'impresa : L'impresa deve svilupparsi e crescere e per questo ha bisogno, soprattutto in certi periodi della

---

aderiscono 50.000 cristiani di varie denominazioni e 30.000 fedeli di altre religioni e 73.000 persone di altre convinzioni.

Le attività svolte sono numerose e abbracciano vari ambiti: dalla formazione alla cultura, dall'arte alla sfera politico- sociale.

Il Movimento dei focolari è stato approvato dalla Chiesa Cattolica, con decreto del Pontificio Consiglio per i Laici del 29 Giugno 1990, quale "associazione dei fedeli privata universale di diritto pontificio", con il nome "Opera di Maria" o "Movimento dei Focolari"; precedentemente esso era stato approvato con decreto del 5 Dicembre 1964 dalla Congregazione del Concilio, quale Pia Unione dotata di uno statuto speciale.

<sup>4</sup> Lubich C.: " *L'esperienza Economia di Comunione: dalla spiritualità dell'unità una proposta di agire economico* " in L. Bruni (a cura di), *Economia di Comunione, per una cultura economica a più dimensioni*, Roma, Città Nuova, 1999,

propria vita, di autofinanziamento e d'investimenti. L'EdC afferma di essere un'esperienza che non dissente al mercato e all'efficienza

- Diffusione della cosiddetta “cultura del dare”: la formazione culturale viene realizzata per una crescita integrale delle persone. Senza tale crescita non c'è la speranza che il problema del mondo possa essere un giorno risolto: 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. 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.
- Per i poveri in contatto con la comunità dei focolari: 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. La scelta di aiutare i poveri del Movimento non significa dimenticare gli altri milioni di poveri esistenti nel mondo: essi sono tenuti presenti nella loro vastità e complessità, ma tale scelta è dovuta perché si vuole fare ciò che è concretamente possibile<sup>5</sup>.

Nella fase iniziale, vi erano anche altri due elementi: la creazione di “poli industriali” accanto alle cittadelle<sup>6</sup>, ritenuti importanti per

---

<sup>5</sup> Quartana P., “L'economia di comunione nel pensiero di Chiara Lubich” in Nuova Umanità. Città Nuova, 1992

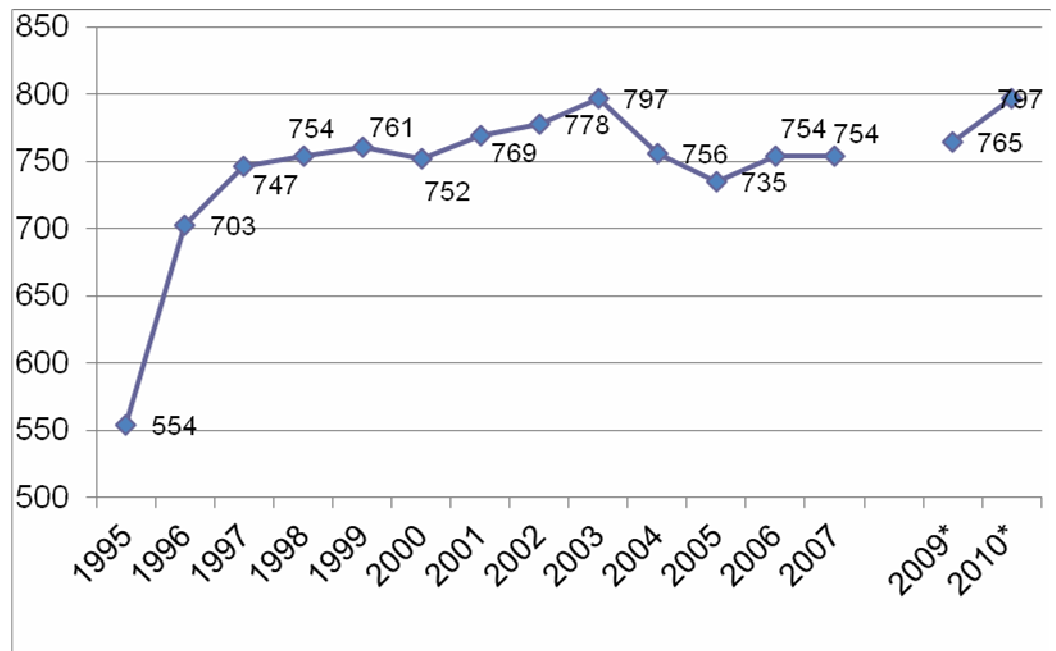
<sup>6</sup> Le cittadelle del Movimento dei Focolari sono piccole città vere e proprie, con, case, scuole, industrie, dove si testimonia cosa sarebbe il mondo se tutti vivessero l'amore evangelico. Le

offrire visibilità a tale realtà e sostegno delle aziende; e la realizzarne di un azionariato diffuso per la nascita di nuove aziende, soprattutto nei paesi in via di sviluppo dove il ricorso al credito è molto difficile e il capitale iniziale sarebbe dovuto essere raccolto attingendo ad un numero elevato di azionisti con partecipazioni magari anche piccole.

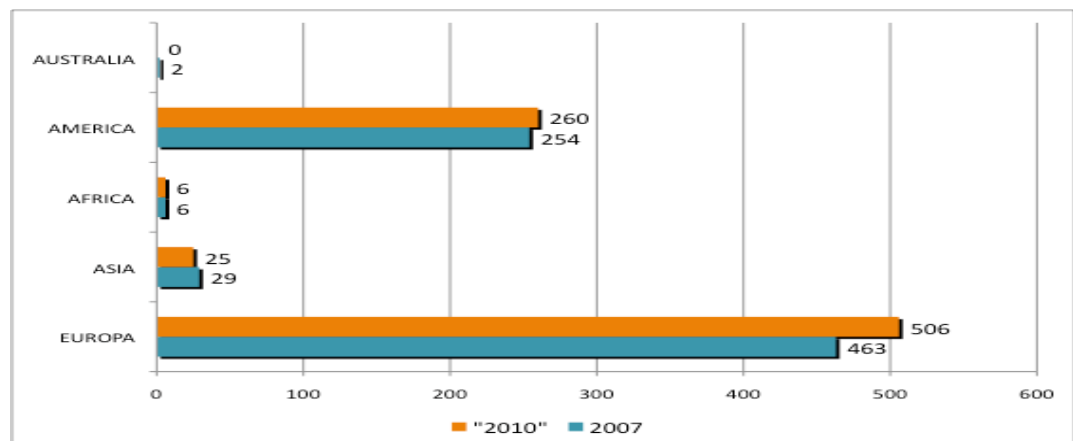
Queste aziende, di vario tipo, vengono sostenute dalle persone, dando vita a delle società dove ognuno ha una propria partecipazione, in sintonia con l'idea iniziale: riuscire a creare le risorse mancanti nel sistema con il poco di molti. In questo modo i destinatari degli utili diventano anche proprietari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

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

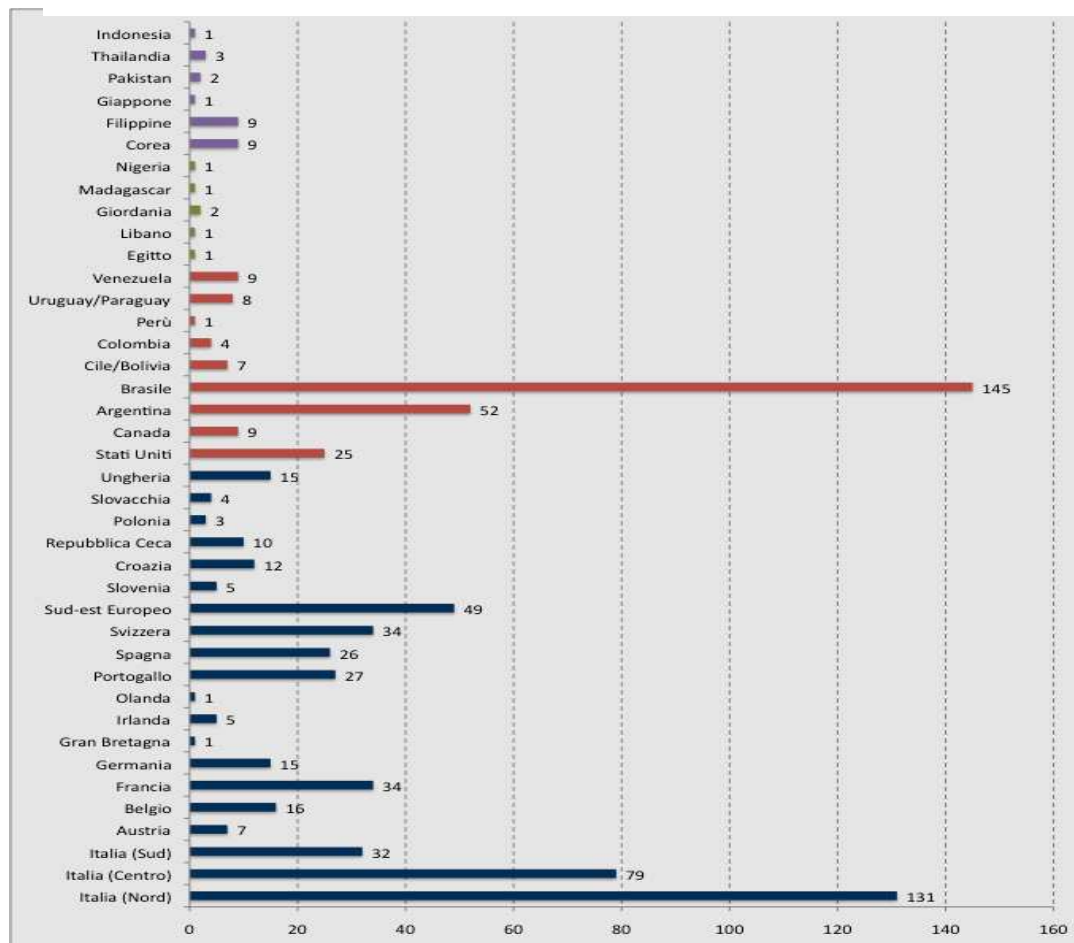
Ad Ottobre del 2010, vi aderiscono infatti 797 aziende di cui 260 nelle Americhe; 506 in Europa ( di cui 210 in Italia) 6 in Africa e le restanti 25 nel continente asiatico:



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





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

Negli ultimi 5 anni sono nate 50 nuove imprese ispirate al progetto e 50 già attive hanno deciso di aderirvi. Alcune centinaia poi hanno cominciato a vivere la stessa cultura della fraternità. Questa nuova cultura economica intende favorire una diversa concezione dell'agire economico, non solo utilitaristico, ma teso alla promozione integrale e solidale dell'uomo e della società<sup>7</sup>.

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

<sup>7</sup> <http://www.edc-online.org/>

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<sup>8</sup>.

Queste aziende s'impegnano in tutti gli aspetti della propria attività a porre al centro dell'attenzione le esigenze e le aspirazioni dell'uomo e le istanze del bene comune. In particolare esse cercano: di instaurare rapporti leali e rispettosi nei confronti della clientela, fornitori, pubblica amministrazione e anche verso i concorrenti; di valorizzare i dipendenti, informandoli ed coinvolgendoli in varia misura nella gestione; di mantenere una linea di conduzione dell'impresa ispirata ad una cultura della legalità; di riservare grande attenzione all'ambiente di lavoro ed al rispetto della natura, affrontando anche investimenti ad elevato costo; di promuovere la collaborazione con altre realtà sociali presenti sul territorio o all'estero, che sono solidali con tale progetto.<sup>9</sup>

L'esperienza si pone a fianco delle numerose iniziative, individuali e collettive, che cercano di "umanizzare l'economia": le imprese che aderiscono al progetto, pur operando nel mercato e "umanizzare l'economia": le imprese coinvolte nel progetto, pur osservando il proprio status di ditte o società commerciali, si prefiggono lo scopo di fare dell'attività economica un luogo d'incontro, di comunione tra chi è in possesso di beni ed opportunità economiche e chi non ne ha.

---

<sup>8</sup> Molteni M.; *"I problemi di sviluppo nelle imprese "a movente ideale"*. In Nuova Umanità, Città Nuova.

<sup>9</sup> Lubich C. *"L'economia di comunione: storia e profezia"* Città Nuova, Roma 2001.

La stessa Lubich, in occasione del Congresso tenutosi a Castelgandolfo in occasione del decimo anniversario dalla nascita dell’Economia di Comunione, identifica quattro aspetti di questa realtà:

1. La finalità per cui è sorta L’Economia di Comunione: lo stesso nome ci permette d’intuire che si tratta di un’economia che ha che fare con la comunione tra gli uomini e le cose, cercando di far sì che non ci siano più indulgenti;
2. La “cultura del dare”, che è lo strumento per raggiungere la finalità del progetto.;
3. “gli uomini nuovi”: L’EdC ha bisogno di avere uomini laiche che vivano il Vangelo nei diversi aspetti della loro vita. Il vangelo deve entrare nei mondi dell’economia e del lavoro, della politica, della sanità del diritto, della scuola, dell’arte. Tali uomini non si accontentano di realizzarsi solo attraverso la carriera, un lavoro o con la semplice realizzazione di una famiglia, ma si sentono se stessi solo se si dedicano anche esplicitamente all’umanità;
4. La realizzazione di “scuole di formazione” per imprenditori, economisti, professori e studenti di economia, per ogni componente dell’azienda diventa un elemento essenziale per far sì che l’ideale rimanga saldo e non viene soffocato del mondo<sup>10</sup>.

## **1.2 La logica EdC**

L’Economia di Comunione ripropone un’ idea di mercato e d’impresa simile a certi economisti classici del XVIII secolo in cui il mercato era visto come un luogo dove fosse possibile esercitare l’“assistenza reciproca”, un ambito dove esprimere, al pari di altri, la

---

<sup>10</sup> [www.edc-online.org/it/testi-PDF/panel](http://www.edc-online.org/it/testi-PDF/panel).

natura socievole dell'essere umano: un mercato, quindi, che si presenta come un momento qualificante della vita civile, della vita in comune, costruttore, e non distruttore, di rapporti di reciprocità positivi<sup>11</sup>.

La proposta d'impostare l'economia all'insegna della comunione non deve essere letta come un invito a creare forme di organizzazione economica di tipo comunitario, ma si rivolge all'economia normalmente intesa: con le proprie istituzioni, criteri di misurazione dei risultati, con proprie categorie concettuali e logiche di comportamento<sup>12</sup>.

Non vi è, all'interno del progetto, alcun tipo di preclusione ideologica verso forme organizzative diverse dall'impresa tradizionale: sono infatti rappresentate all'interno del disegno "EdC", imprese senza fine di lucro, con schemi di partecipazione dei lavoratori, cooperative con finalità sociali, organizzazioni che cercano di rispondere ai bisogni di famiglie senza passare per il mercato, istituzioni finanziarie con lo scopo di combattere la povertà.

Questo significa che l'EdC richiama il mercato alla sua vocazione originaria, quella di incontro tra persone libere che pur senza coinvolgere dimensioni più profonde delle relazioni umane, possono incontrarsi in modo positivo e pacifico.

L'EdC si allontana quindi dalla concezione di un mercato come il regno dell'efficienza, che non ha bisogno né necessità di

---

<sup>11</sup> Bruni L. *"Economia di Comunione: fatti e idee per un nuovo umanesimo"*. Castelgandolfo 7 Aprile 2001.

<sup>12</sup> Gui B. , Bruni L. *"Quattro parole su EdC"* in Bruni L., Crivelli L. ( a cura di) *"Per una economia di comunione. Un approccio multidisciplinare"* Città Nuova, Roma 2004.

ridistribuzione e di dono e nel quale il dono e la solidarietà sono visti con diffidenza poiché considerati sinonimo di inefficienza e di spreco.

Da qui una separazione tra questi due mondi: il mercato con le sue leggi, e la solidarietà o il dono con le sue, ma che non si incontrano. Molte esperienze di economia “sociale” o “civile” hanno tentato di riavvicinare questi due momenti, ma nell’EdC questa dimensione è al cuore stesso del progetto, e per questo può diventare la punta avanzata dell’intero movimento di “economia sociale”, che in modi diversi si sta muovendo decisamente in questa direzione (basti pensare all’espressione “impresa sociale” che si sta sempre più imponendo nel non profit)<sup>13</sup>.

Dall’EdC emerge quindi la proposta di un’attività economica in cui anche imprese pienamente inserite nel mercato danno spazio *al loro interno* anche al dono e alla redistribuzione, come ingredienti co-essenziali al pari dello scambio.

E’ attraverso L’Economia di Comunione, che la Comunione può assurgere a categoria economica<sup>14</sup>. Sono le imprese nelle loro strutture e organizzazioni interne e gli operatori economici che agiscono al loro interno ad essere chiamati e inviati a creare comunione. Tutto ciò nasce dalla constatazione della necessità di un profondo cambiamento dell’economia come dimensione importante dell’essere umano. La ricerca di una società sempre più capace di

---

<sup>13</sup> Bruni L. “Economia di Comunione: fatti e idee per un nuovo umanesimo”. Castelgandolfo 7 Aprile 2001.

<sup>14</sup> Araujo V., “Quale persona e quale società per l’Economia di Comunione?” in Nuova Umanità Città Nuova Roma 2002.

creare le condizioni per il benessere dei singoli, delle comunità e dei popoli, esige che si superi un'economia conflittuale e competitiva<sup>15</sup>. La proposta dell'EdC è un invito ad una ricomposizione della logica dell'economia: superando infatti la dicotomia impresa mercato, individua altre intuizioni teoriche, la prima delle quali è quella della centralità dei beni relazionali, quei beni cioè che nascono da rapporti, da "incontri" nei quali l'identità e le motivazioni dell'altro con cui s'interagisce sono elementi essenziali nella creazione e nel valore del bene.

E' centrale, in questa dinamica, il conflitto tra essi e i beni posizionali, beni consumati per la posizione relativa nella scala sociale che il loro consumo consente di occupare: l'utilità che questi beni conferiscono non è tanto legata al loro uso, ma al fatto che il loro consumo rappresenta un' etichetta con la quale ci si posiziona rispetto agli altri.

L'economia moderna è tutta retta dalla competizione posizionale: il mercato ha capito che l'essere umano è un cercatore dello sguardo dell'altro, ha bisogno dell'approvazione degli altri, e "vende" questa esigenza, contribuendo alla continua distruzione di beni relazionali.

Il tema dei beni relazionali è legato al tema della felicità che dipende fortemente dalla qualità dei rapporti interpersonali, dai "beni relazionali" appunto. La felicità è infatti la categoria sulla quale si è costituita buona parte della scienza economica classica, ma poi abbandonata: la felicità pubblica, (dove l'aggettivo *pubblica* è importante per il suo mettere in luce la sua natura sociale), che ne fa una categoria a sé, diversa dalla ricchezza.

---

<sup>15</sup> Bruni L., "Intervento alla Scuola Imprenditori EDC in Castelgandolfo (5 aprile 2001)", in Lubich C., "L'economia di comunione: storia e profezia" Città Nuova, 2001

Parlare di felicità rimanda poi alla convinzione che per esprimere in economia categorie “complesse”, come la felicità e i beni relazionali, debba essere ripensata l’idea stessa di comportamento o razionalità economica: alcuni dei primi economisti hanno avuto l’intuizione che per conseguire obiettivi alti, come la felicità o la reciprocità, si dovesse abbandonare la logica del “calcolo”, della razionalità strumentale e individualistica, e inserire nella logica del comportamento elementi di gratuità, di dono.

I rapporti sociali genuini hanno una natura per così dire “paradossale”: L’aumento del reddito e della ricchezza porta a un crescente consumo di beni posizionali, alla distruzione di quelli relazionali, con il paradosso di una ricchezza che invece di aumentare diminuisce la felicità.

L’intero carisma dell’unità, la spiritualità di comunione, è invece costruito attorno ad un’intuizione di quale sia la “razionalità”, la logica dei rapporti interpersonali, il *paradosso dell’amore*<sup>16</sup> : “L’amore è e non è nel medesimo tempo, ma anche quando non è è perché amore. Difatti, se mi tolgo qualcosa e dono (mi privo – non è) per amore, ho amore”<sup>17</sup>.

Sempre legate alla “razionalità paradossale” dei rapporti interpersonali c’è poi il tema dell’importanza della fiducia nella transazioni economiche.

Tutte queste novità hanno però una radice comune, una fonte da cui tutte direttamente o indirettamente si abbeverano: l’idea di amore.

---

<sup>16</sup> Bruni L., “L’economia e i paradossi della felicità” in Sacco, Zamagni, “Complessità relazionale e comportamento economico” Il Mulino, Bologna 2002.

<sup>17</sup> Lubich C., “L’economia di comunione: storia e profezia” Città Nuova, 2001

Infatti con l' Economia di comunione l'amore viene assunto a categoria economica, anzi ad una categoria centrale. E' questa è una importante novità: la maggioranza degli economisti non riconosce all'amore alcun ruolo in economia, considerandolo scarso, e quindi che doveva essere "risparmiato" invece per essere usato in ambiti più importanti, come la vita familiare e affettiva. Nella pratica e nella dottrina dell'EdC, l'amore occupa invece il posto cardine, attorno a cui tutto il resto gira, anche il mercato e l'impresa.

E' solo attraverso l'amore, che la gratuità esce dalla soggettività del donatore e si finalizza al bene dell'altro, genera la comunione<sup>18</sup>.

Chiara Lubich individua, infine, nella Provvidenza un'altra categoria: categoria, questa, inedita nella prassi e soprattutto nella riflessione economica, ma fondamentale nell'EDC. Cercare di capire e spiegare l'operare della «Provvidenza» nella vita economica non significa rinunciare a un'analisi ragionevole e comprensibile della vita e dei fatti. Un fatto che un imprenditore sperimenta come «centuplo», come l'irruzione del divino nella sua vita aziendale, per aver creduto alla logica evangelica in una scelta delicata, può anche essere spiegato, a un livello diverso, ricostruendo l'*iter* di atti di fiducia e di rapporti umani che lo ha prodotto<sup>19</sup>.

### **1.3 Gli elementi paradigmatici del modello imprenditoriale** **“EdC”**

---

<sup>18</sup> Gui B., Bruni L., “*Quattro parole su EdC*” in L. Bruni, L. Crivelli ( a cura di) “*Per una economia di comunione. Un approccio multidisciplinare*” Città Nuova, Roma 2004.

<sup>19</sup> Ferrucci A., “*Il progetto Economia di Comunione*” in “*Aggiornamenti Sociali*” 2004.



L'esperienza di Economia di Comunione presenta tratti originali che rappresentano dei punti di riferimento per qualsiasi tentativo imprenditoriale mosso da motivazioni ideali.

- Presenza all'interno dell'economia di mercato:

Nelle esperienze di "EdC" si manifesta una volontà di essere immersi nella realtà istituzionale, sociale ed economica. Anche i poli industriali costituiti a sostegno del progetto possono essere considerati quali punti paradigmatici per le aziende aderenti. A conferma di ciò, in EdC, s'incontrano imprese operanti nei settori più diversi (alcuni dei quali al centro di profonde trasformazioni) e in una grande varietà di nazioni sia industrializzate sia in via di sviluppo e, tra quest'ultime, anche quelle che attraversano situazioni di profondo squilibrio.

- Attenzione sia alla produzione, sia alla distribuzione della ricchezza:

Nelle realtà imprenditoriali EdC, coinvolte direttamente e pienamente anche nella sfera produttiva, si possono osservare numerose novità in termini di modalità di funzionamento: l'orientamento alla collaborazione nelle relazioni con fornitori e clienti, la trasparenza nei rapporti con la pubblica amministrazione, una propensione all'innovazione sia di prodotto sia di processo sensibile alla dimensione ecologica e umana della produzione e dei consumi, la valorizzazione dei lavoratori di ogni livello, le modalità di gestione dei momenti di crisi.

È importante aggiungere che il rinnovamento dei rapporti con i collaboratori muove dalla convinzione che il lavoro costituisce la più importante risorsa dell'impresa per sostenere il vantaggio competitivo, nonché un momento essenziale per lo sviluppo e

l'espressione della persona: è possibile, quindi, trovare tra le imprese coinvolte nel Progetto, soluzioni organizzative mirate a favorire l'assunzione di responsabilità da parte di ciascuno, il coinvolgimento dei collaboratori nei processi decisionali, l'attenzione alla sicurezza e alla qualità dell'ambiente di lavoro, l'attenzione a evitare un eccessivo orario di lavoro, la promozione di un contesto umano improntato al rispetto, alla fiducia e alla stima reciproca, la proposta di opportunità di formazione e di aggiornamento continui.

Considerando il momento della distribuzione delle ricchezze, il progetto EdC, come abbiamo già visto, si concretizza per il criterio indicativo per la destinazione degli utili. L'impresa tipo si configura come un particolare tipo di azienda no-profit indicando un'assenza di obiettivi di distribuzione del risultato in un ente dotato di profilo giuridico e di logica di funzionamento tipici delle aziende di produzione tese a rinumerare i conferenti di capitale<sup>20</sup>.

- Libertà di partecipazione:

Il progetto può essere letto come un'esperienza di libertà, nel duplice senso di autoderminazione e di autorealizzazione<sup>21</sup>.

Il criterio di autodeterminazione da parte degli imprenditori si attua nell'idea per la quale ciascun di questi decide di aderire al progetto in modo assolutamente autonomo, nella misura suggerita dalle circostanze aziendali e dalla propria situazione personale o familiare.

---

<sup>20</sup> Moltolini M.: *"I problemi di sviluppo nelle imprese a movente ideale"* in Nuova Umanità. Città Nuova 2 Roma 2002.

<sup>21</sup> Zamagni S.: *"Economia e relazionalità"*, intervento al convegno "Verso un agire economico a misura di persona: la proposta di Economia di Comunione", 29 Gennaio 1999.

Da qui discende che il criterio di distribuzione delle ricchezze non è stabile, determinato una volta per tutte, ma viene stabilito dagli organi di governo dell'impresa di anno in anno.

Considerando l'aspetto della libertà come autorealizzazione, occorrerebbe sottolineare come gli aderenti al progetto si dichiarino soddisfatti e motivati a proseguire il cammino intrapreso.

- Impegno oltre i confini aziendali

L'imprenditore socialmente impegnato tende per sua natura ad interessarsi in modo partecipe dei bisogni della realtà a lui più prossima e delle regole del gioco governanti il sistema economico e politico-sociale nel quale è immerso. I motivi per quest'azione sovra aziendale possono essere ricercati in almeno due ambiti: uno culturale ( la stessa motivazione che sta alla base del proprio stile di management lo conduce a farsi carico dei bisogni incontrati all'esterno) ed un altro strettamente funzionale allo sviluppo dell'organizzazione ( solo se provvedimenti assunti internamente diventano norma per tutte le imprese, l'obiettivo sociale può essere perseguito senza sacrificare le performance aziendali.

Tra le iniziative operanti in tal senso si possono annoverare : l'impegno di rispondere ai bisogni dei meno abbienti, la creazione di borse di studio per la formazione di giovani destinati ad entrare nel mondo delle imprese, gli interventi a sostegno dello sviluppo di nuove imprese.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Ferrucci A., “ *il progetto di Economia Di Comunione*”, intervento al convegno “Verso un agire economico a misura di persona: la proposta di Economia di Comunione” , 29 Gennaio 1999.

## **1.4 Le linee per condurre un' impresa EdC**

Alla nascita del progetto, nel 1991, la finalità delle imprese era orientata solo ad un'unica dimensione: la destinazione degli utili aziendali in tre scopi ( ricordiamo: investimenti a sostegno dell'impresa, aiuto ai poveri , sostegno di un progetto culturale).

Data, quindi, la scarsità di punti di partenza e la necessita di molti aderenti al progetto di disporre un orientamento strategico maggiormente dettagliato, nel 1997 il Bureau Internazionale di Economia e Lavoro di Umanità Nuova<sup>23</sup> ha elaborato uno strumento operativo denominato “linee guida per condurre un impresa”: un documento che non ha mancato d'ispirare, in qualche misura, la vita dell'impresa EdC.<sup>24</sup>

Si tratta di un documento di riferimento per gli imprenditori che vogliano impostare la propria attività secondo i valori propri dell' Economia di Comunione, una sorta di manifesto ricco di stimoli anche per quello che riguarda la programmazione aziendale e la rendicontazione dell'attività dell'impresa in una sorta di “bilancio

---

<sup>23</sup>Il Bureau Internazionale di Economia e Lavoro è un organismo del movimento Umanità Nuova, una sezione del Movimento dei Focolari che si occupa specificatamente del sociale. Tale organismo, nato nel 1984 è composto da persone provenienti da tutto il mondo, esperte nel settore economico, che s'incontrano periodicamente e si confrontano su determinati problemi di natura socio-economica. Dal 1987, il Bureau Internazionale di Economia e Lavoro costituisce parte della struttura tripartita a valenza paritetica dell'OIL (Organizzazione Internazionale del Lavoro, agenzia specializzata delle Nazioni Unite con finalità di promuovere la giustizia sociale e i diritti umani e del lavoro riconosciuti a livello internazionale), unitamente a Conferenza Internazionale del Lavoro (adotta Convenzioni e Raccomandazioni, sulla base dei lavori preparatori svolti dalle varie Commissioni costituite sulle specifiche materie all'ordine del giorno) e Consiglio di Amministrazione (organo esecutivo, di cui l'Italia è membro permanente, in quanto rientrante tra i dieci Paesi di maggiore importanza industriale. Adotta decisioni sulla politica dell'OIL, stabilisce il programma annuale delle attività e il bilancio, successivamente approvato dalla Conferenza).

<sup>24</sup> Lubich C., “Lezione, in occasione della Laurea “honoris causa” in Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore, Sede di Piacenza, 29 gennaio 1999.

sociale”<sup>25</sup> e *per far sì che ogni aspetto della vita aziendale sia fedele all’ispirazione da cui il progetto è nato, e al tempo stesso, possa rendere visibili gli effetti della logica della comunione nelle strutture della vita economica.*<sup>26</sup>

Il progetto Economia di Comunione intende promuovere una visione dell’agire economico come impegno per la promozione integrale delle persone e della società, tramite azioni e comportamenti ispirati alla fraternità.

Un agire economico che, pur mirando al naturale soddisfacimento di esigenze materiali proprie ed altrui, è orientato al costante rispetto e alla piena valorizzazione della dignità di tutte le persone coinvolte nella vita dell’impresa, siano essi lavoratori, clienti, fornitori o finanziatori. Con lo stesso rispetto e valorizzazione il progetto guarda al rapporto con la società civile, nelle sue varie Istituzioni e l’ambiente naturale.

L’economia di Comunione opera per stimolare il passaggio dell’economia e della società intera dalla cultura dell’avere ad una cultura del dare e della fraternità universale. Si propone alla libera adesione del mondo economico. L’adesione comporta l’impegno a tendere costantemente ad un operare quotidiano secondo la prassi descritta dalle linee del manifesto stesso.

---

<sup>25</sup> Parolin G. *“La creazione di valore nelle aziende EdC. Ricerca su casi aziendali”* in L. Bruni, L. Crivelli ( a cura di) *“Per una economia di comunione. Un approccio multidisciplinare”* Città Nuova, Roma 2004.

<sup>26</sup> Ferrucci A., *“Nuove linee per condurre un’impresa di Economia di comunione”* in *“Notiziario EdC”*, Città Nuova, Roma 2008.

Publicato nel numero 6 del Notiziario EdC<sup>27</sup>, il documento è divenuto punto di riferimento per approfondimenti operativi e teorici. Individua sette aspetti della gestione aziendale per i quali l'adesione al progetto EdC porta un contributo o richiede un'attenzione particolare:

- I. Imprenditori, lavoratori ed impresa: La missione chiave dell'impresa e dei suoi componenti, è focalizzata sullo sviluppo di nuovi posti di lavoro, nell'attenzione a far esprimere talenti, risorse e bisogni ei lavoratori, sino alla condivisione di criteri e scelte riguardanti la destinazione di utili aziendali. Cita, infatti, così il primo punto: Le funzioni e le posizioni organizzative, sono definite ed esercitate con spirito di servizio. Lo stile di direzione è partecipativo e orientato a perseguire obiettivi specifici, raggiungibili, misurabili e verificati in modo trasparente, avendo attenzione alla qualità delle relazioni tra i soggetti coinvolti. La persona umana è al centro dell'impresa ed i responsabili cercano di valorizzare al meglio i talenti di ciascun lavoratore, favorendone la creatività, la assunzione di responsabilità, la crescita delle competenze professionali, le capacità relazionali e la partecipazione nel definire e realizzare gli obiettivi aziendali. Le decisioni di investimento che l'impresa assume avvengono nel rispetto di piani che garantiscano l'equilibrio economico e finanziario. Particolare attenzione viene dedicata alle iniziative che favoriscono la formazione di nuove attività e nuovi posti di lavoro.
  
- II. Il rapporto con clienti fornitori, società civile e soggetti esterni: Nell'ambito dei rapporti con l'esterno si è approfondito l'aspetto della professionalità e della qualità di prodotti e servizi

---

<sup>27</sup> Periodico culturale pubblicato per la prima volta nel 1994 con lo scopo di diffondere notizie sugli sviluppi dell' EdC nel mondo, condividendo esperienze, riflessioni teoriche e traguardi raggiunti dal progetto.

offerti ai clienti e lo stile di condotta improntato alla fiducia e alla lealtà nei confronti di concorrenti, fornitori, clienti e pubblica amministrazione:” L’impresa si impegna ad offrire beni e servizi utili e di qualità,I membri dell’impresa si impegnano con professionalità per costruire aperte relazioni con i clienti, i fornitori e la comunità del territorio in cui operano. L’impresa si rapporta in modo leale con i concorrenti presentando l’effettivo valore dei propri prodotti ed astenendosi dal mettere in luce negativa i prodotti altrui, consapevole che tutto questo permette di arricchire l’impresa di un capitale immateriale costituito da rapporti di stima e di fiducia con i responsabili di aziende fornitrici o clienti, o della pubblica amministrazione.”

- III. Etica: è stata affrontata sia rispetto all’esterno nei confronti delle varie autorità e degli organi di controllo (L’impresa si impegna nel rispetto concreto delle leggi ed opera per il miglioramento di quelle che ritiene dannose per il bene comune; mantiene un comportamento corretto nei confronti delle autorità fiscali, degli organi di controllo, dei sindacati e degli organi istituzionali), sia nella gestione e nelle relazioni interne(Nella definizione della natura e della qualità dei propri prodotti, l’impresa si impegna non solo al rispetto dei propri obblighi contrattuali, ma anche a valutare gli effetti dei prodotti stessi sul benessere delle persone a cui sono destinati e sull’ambiente.).
- IV. Qualità della vita e della produzione: Si pone l’accento al rispetto dell’ambiente nelle forme di tutele e salute dell’ecologia, alla sicurezza, alla salute e al benessere psicofisico dei lavoratori:vengono programmati incontri periodici per verificare la qualità dei rapporti interpersonali e per contribuire a risolvere le

situazioni difficili, consapevoli che l'impegno per la risoluzione di queste difficoltà può generare effetti positivi sui membri dell'impresa, stimolando innovazione, crescita di maturità e produttività. La salute e il benessere di ogni membro dell'impresa sono oggetto di attenzione. 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 previsti adeguati periodi di ferie.

- V. Armonia nell'ambiente di lavoro: L'idea di armonia nell'ambiente di lavoro ha stimolato la riflessione sull'organizzazione della logistica locale e sull'immagine aziendale. L'impresa, infatti adotta sistemi di gestione e strutture organizzative tali da promuovere sia il lavoro di gruppo che la crescita individuale. I responsabili fanno sì che i locali aziendali siano il più puliti, ordinati e gradevoli possibile, così che la loro armonia metta a proprio agio lavoratori, proprietari, clienti e fornitori. Essi inoltre si adoperano perché tutti possano far proprio e diffondere questo stile.
- VI. Formazione ed istruzione: L'impresa favorisce tra i suoi membri l'instaurarsi di un'atmosfera di sostegno reciproco, in cui sia naturale mettere a disposizione i propri talenti a vantaggio della crescita professionale dei colleghi e del progresso dell'azienda. Per consentire a ciascuno di raggiungere obiettivi sia di interesse dell'azienda che personali, l'impresa fornirà opportunità di aggiornamento e di apprendimento continuo. Nei limiti delle possibilità concrete s' impegna a favorire la formazione



professionale alla cultura di comunione del proprio personale e di giovani interessati al progetto.

- VII. Comunicazione: Per questo particolare settore , si dedica attenzione ai processi di aperta informazione e condivisione di eventi e successi della vita aziendale:gli imprenditori lavorano costantemente per creare un clima di comunicazione aperto e sincero, che favorisce lo scambio di idee tra tutti i livelli di responsabilità Essi sono aperti, sia a coloro che si rendono disponibili a contribuire al suo sviluppo, sia a coloro che, interessati alla cultura del dare, sono desiderosi di approfondire i vari aspetti della sua esperienza concreta. A questo fine adottano gli opportuni strumenti di rendicontazione periodica che mostrino nei fatti il valore sociale generato per i diversi soggetti interessati dall'attività aziendale. A momenti di sostegno reciproco tra aziende soprattutto in situazioni di difficoltà in cui la solidarietà tra le aziende diventa una vera e propria esperienza di comunione (Gli imprenditori che aderiscono all'Economia di Comunione, consapevoli della valenza culturale e politica che il successo del comune progetto può comportare, mantengono sempre vivo fra di loro, a livello locale ed internazionale, uno spirito di reciproco sostegno e di solidarietà<sup>28</sup>).

Nelle singole imprese EdC ognuno dei punti prende avvio in modo correlato ed interdipendente con gli altri, poiché unificato dalla motivazione che sostiene la scelta di aderire al progetto:il significato e le modalità di attuazione dei singoli punti assumono una specificità che deriva dalla complessità del modello stesso.

---

<sup>28</sup> Ferrucci A., “Nuove linee per condurre un'impresa di Economia di comunione” in “Notiziario EdC”, Città Nuova, Roma 2008

Il comportamento assunto dalle aziende nell'approcciarsi al progetto di Economia di comunione ha dato il via ad esperienze esaltanti e stimolanti: iniziative per distruggere inutilmente posti di lavoro, modalità per coinvolgere ciascun dipendente nell'esperienza della solidarietà, "mettersi nei panni" della clientela, creazione di momenti di collaborazione tra imprese.

È sorprendente notare che la presenza dei poveri all'interno dell'esperienza non si limita semplicemente all'aiuto materiale, realizzato mediante la distribuzione dei profitti: il loro contributo è significativo anche in termini di stimoli e idee diventando una risorsa ed elemento di supporto per la vita di aziende situate nei paesi ricchi.

Quindi ciò che caratterizza l'appartenenza al progetto non sono i comportamenti messi in atto dalle singole aziende, quanto il fatto che i suddetti comportamenti scaturiscano dal fatto di orientare alla comunità l'attività d'impresa: il risultato finale, quindi, può nascere da motivazioni che non risiedono nell'aspetto specifico, conducendo ad affermare che sia proprio la comunione a guidare una fenomenologia articolata e ricca di pratiche e risultati aziendali.

## **2.Le aziende di Economia Di Comunione**

### **2.1 La struttura aziendale**

L'azienda EdC 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 non raggiungere neppure i obiettivi che vanno al di là del profitto aziendale.

Risulta anche chiaro ancora una volta che l'equilibrio economico ed il conseguimento del profitto non rappresentano lo scopo ultimo di queste aziende, ma rientrano nell'insieme degli aspetti etico-valoriali che stanno a monte del progetto. Per poter essere parte effettiva del disegno "EdC" non basta una partecipazione *à tantum* o, agli eccessi, continuativa che miri a sollevare situazioni d'indigenza. Attraverso un'attenzione *in primis* alle relazioni umane e successivamente attraverso una leadership ed un idoneo stile di direzione aziendale, questi valori devono diventare parte integrante della cultura, devono diventare l'orientamento strategico di fondo dell'impresa che diviene "eticamente orientata".

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.

La novità del progetto è che l'indigente entra a far parte integrante degli obiettivi strategici: quest'ultimo, infatti, grazie alla consapevolezza assunta dagli operatori economici, stimola la produttività e la qualità stessa della produzione.

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 immerso nel processo di globalizzazione e questo viene affrontato attraverso una rete di relazioni che, attraverso il contributo di nuove tecnologie, 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 si esempio dal modello utilizzato in Brasile agli inizi di questa esperienza, ma che 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.

Questi elementi innovativi comportano modifiche anche a livello della corporate governance, in riferimento a sistemi di potere del governo come ai processi di gestione e di controllo interni.

Il modello che compare nasce dalla combinazione di diversi modelli teorici inerenti all'aspetto della governance, basandosi sulla collaborazione tra soggetti interni ed esterni all'azienda.

Dal punto di vista economico si possono sottolineare due elementi qualificanti: tali aziende devono mirare alla crescita e alla produzione dei profitti rispettando principi etici; la ricchezza aziendale è considerata non come il fine ma come uno strumento, per cui non solo il luogo di lavoro deve essere confortevole ed accogliente, le ore di lavoro sono adeguate e la remunerazione è commisurata allo sforzo compiuto, ma ogni persona che lavora in queste aziende trova un clima di fratellanza, orientato alla cultura del dare, ove la comunicazione è fondamentale all'interno come all'esterno dell'azienda e dove le opportunità di crescita, umana e professionale, sono presenti a qualsiasi livello di scala gerarchica.<sup>29</sup>

Da quanto detto, è facile comprendere come il ruolo assunto dal manager singolo lascia spazio ad una figura manageriale di tipo corale, in cui tutti svolgono un proprio specifico ruolo all'interno dell'impresa, venendo coinvolti nella gestione della stessa grazie ad una leadership capace di ascoltare, promuovere e coinvolgere le persone.

In riferimento ai sistemi di potere del governo, è possibile osservare come l'azienda EdC abbia la capacità di condividere la propria esperienze con altre, esterne o interne al progetto che siano, con la finalità di riuscire a sopravvivere e svilupparsi. La fiducia, in tal modo permette di diffondersi all'esterno qualora ci si trovi in una situazione di scelte di carattere strutturale, quale l'esternalizzazione della produzione in cambio dell'acquisizione di una nuova azienda.

---

<sup>29</sup> Baldarelli M.G. *“L'Economia di Comunione: tra etica e globalizzazione”* in L.Bruni; L.Crivelli *“Per un'economia di comunione-un approccio multidisciplinare.”*Città Nuova, Roma 2004.

La governance delle aziende EdC prefigura un modo diverso di operare da parte del soggetto decisore: le decisioni attraversano tutti i livelli organizzativi dell'azienda, motivando e coinvolgendo il personali a vari livello, nel rispetto di ciascuna persona-socio.

Ciò genera ed instaura un clima di fiducia all'interno dell'azienda che in modo successivo espleta i suoi effetti anche all'esterno, comportando agevolazioni nelle relazioni con le altre aziende, e ad una diffusione dell'etica alle reti aziendali.

Ulteriore aspetto della governance risulta essere quello inerente ai processi di controllo interno a livello interno, come a livello gestionale e revisionale. La figura dell'indigente gioca, anche in tal caso, una parte attiva: la consapevolezza da parte dei soggetti interni all'azienda innesta un meccanismo di coesione tale da raggiungere l'obiettivo comune di aiutare le persone povere. Questo permette lo sviluppo e la diffusione di controllo reciproco nella luce di migliorare insieme le proprie prestazioni.

Gli aspetti innovativi della rendicontazione esterna presentano un sistema informativo capace di evidenziare gli aspetti economici, patrimoniali, sociali ed etici dell'azienda: un modello, quindi ,che ,anche per obbligo di leggi, sia in grado di fornire dati di tipo quantitativo e qualitativo di ciò che accade nelle aziende.

Riguardo le informazioni previste dalla legge, la fonte primaria è rappresentata dal sistema informativo contabile di bilancio, redatto nel rispetto delle leggi e di principi contabili, rispecchiano in tal modo la coerenza con i principi di fondo di questa esperienza.

Il bilancio sociale, in qualità di strumento di valutazione dell'apporto sociale dell'azienda, viene arricchito dalle informazioni relative alla

destinazione degli utili che non sono dirette all'azienda, evidenziando, in tal modo scelte effettuate dall'azienda stessa.

Le informazioni di natura etica consistono nell'evidenziare situazioni critiche che hanno creato problemi nel rispettare i valori etici aziendali.<sup>30</sup>

Nonostante le attività economiche, sociali ed etiche siano strettamente collegate, la guida delle aziende EdC è affidata all'efficacia dell'aspetto etico che ha riflessi su tutti i sistemi operativi e quindi ha riflessi anche sulla gestione interna e sulla gestione rispetto all'azienda.

## **2.2 Il metodo RainbowScore**

È un modello che risponde alla necessità di esplicitare e quantificare il valore economico delle relazioni con gli stakeholders: fornitori, clienti, sindacati, banche, pubblica amministrazione e studiare come tali soggetti incidano sulle scelte strategiche di gestione.

È uno schema che pretende di 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

Si tratta di un supporto di carattere organizzativo atto a definire, programmare e valutare le prestazioni di tipo sia economico che etico-valoriale secondo una chiave di lettura che contempla i sette aspetti della vita dell'azienda. Le diverse dimensioni aziendali

---

<sup>30</sup> Bruni L.; Crivelli L. "Per un'economia di comunione- un approccio multidisciplinare" Città Nuova, Roma 2004



vengono rappresentate mediante la metafora dell'arcobaleno. Ciò 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 sette aspetti, ugualmente colorati, nella metafora, e ugualmente interconnessi nella percezione del fenomeno complessivo.

Nel tentativo di ricerca in linea con quanto elaborato da filoni delle teorie manageriali, la proposta considera innumerevoli variabili che contribuiscono alla creazione del valore come strumento di controllo e di programmazione<sup>31</sup>.

L'attenzione non è centrata unicamente alla produzione di ricchezza, ma anche ad altri elementi quali la creazione di occupazione, la ripartizione dei frutti di lavoro, la promozione di condizione di sviluppo, l'organizzazione del contesto territoriale compatibile con la qualità della vita.

Il metodo consente di analizzare i sette aspetti principali che generano valore per l'azienda, la codifica e l'approfondimento di alcune componenti degli aspetti stessi, per la programmazione di strategie ed obiettivi aziendali.

### **2.2.1 Capitale economico**

È il primo aspetto d'indagine e di programmazione in Rainbowscore, e come tale corrisponde al colore rosso. Nell'esame di tale elemento

---

<sup>31</sup> Golin E., Parolin G. “*Per un'impresa a più dimensioni – strategie e bilancio secondo il metodo Rainbowscore*” Città Nuova Editrice, Roma 2003.

si fa riferimento, oltre all'aspetto economico-finanziario, anche a componenti non monetari che realizzano valore per l'azienda.

Risulta centrale e parte attiva di questa dimensione l'attività dell'imprenditore: in qualità di costruttore di una realtà sempre più nuova, è capace di modificarla rendendo operative le idee da cui l'impresa ha preso origine.

Da qui si può intuire come tale capitale sia il risultato dell'impegno e della professionalità, ma anche della condivisione di risorse e competenze da parte della proprietà come di ogni singolo dipendente.

Gli interlocutori che assumono un ruolo da protagonisti sono: tutti gli interlocutori interni, in quanto dipendenti, insieme alle loro famiglie come frutici del benessere economico, professionale ed umano del lavoratore; gli azionisti che beneficiano della produzione di utili; la pubblica amministrazione, che svolge un ruolo primario nella redistribuzione della ricchezza attraverso pressione fiscale e utilizzo di tassazione; la società civile, qualora l'impresa faccia investimenti o devolva parte di utili per la partecipazione ad iniziative socio-culturali.

Nell'analisi degli elementi che generano valore per l'azienda si fa riferimento in primis al mercato, rivolgendo l'attenzione ai prodotti o servizi erogati dall'azienda che ne determinano, oltre la sua redditività attraverso il mercato, il collocamento all'interno di un contesto produttivo.

La selezione dei prodotti, nella scelta di investire o meno in un prodotto da immettere o mantenere sul mercato non deriva dalla sua immediata redditività, ma da altri elementi quali la motivazione a rispondere a specifici bisogni di particolari fasce di popolazione che

altrimenti non sarebbero soddisfatti oppure l'esigenza di esprimere ide, valori, filosofie di vita . Per tale motivo i prodotti o i servizi di un'azienda ci permettono di conoscere la sua strategia di fondo e la cultura orientante molto più dei dati di bilancio<sup>32</sup>.

L'impresa è un soggetto del mercato, come sfondo e luogo d'incontro con gli interlocutori della vita produttiva: spesso lo connota con la propria identità e i propri valori per importare logiche in cui tutte le forme di lavoro trovino posto.

La creazione di posti di lavoro costituisce un altro elemento che determina il valore dell'azienda. Il modello Rainbowscore identifica il lavoro non solo come diritto e dovere di ogni uomo, ma anche come momento di espressione e messa a frutto delle proprie risorse cognitive, sociali, produttive, relazionali, nonché come momento per contribuire al bene sia proprio che comune. Per tale motivo la creazione di posti di lavoro, in coerenza con la redditività aziendale, costituisce un indicatore positivo che identifica la ricchezza generata dalla stessa.

Tenendo presente la complessità del mercato, si pone attenzione ad alcuni indicatori relativi alla relazione dell'impresa con la società civile in riferimento alle diverse fasi di alternanza tra espansione e riduzione del personale, gestione degli orari lavorativi: numero di persone coinvolte in azienda e trend di sviluppo del personale dipendente e collaborativo; indotto di lavoro verso altre aziende; modalità di gestione delle risorse non pienamente redditizie attraverso ammortizzatori sociali, strumenti di riposizionamento sul mercato del lavoro.

---

<sup>32</sup> Cillerai L., *“L'impresa nell'Economia di Comunione: comunità di persone, risorse immateriali ed impatto sulle performances aziendali”* in L. Bruni e L. Crivelli *“Per un' economia di comunione, un approccio multidisciplinare”* Città Nuova, Roma 2002.

Dalla consapevolezza e dalla piena intenzionalità da parte di imprenditori e dirigenti dell'importanza di tale aspetto, derivano scelte di gestione delle risorse umane e dei diversi fattori di produzione, realizzando in tal modo strategie di investimento e di flessibilità dell'impresa, forme di partecipazione e di rischio.

Gli elementi influenti sulla redditività dei lavoratori tendono ad essere legati al lavoratore come professionalità e responsabilità, motivazioni, condizioni extra professionali ed altro.

Ciò potrebbe portare in errore, spostando l'attenzione dalla redditività del lavoro a quella dei lavoratori. La redditività dell'impresa deriva dalla capacità dell'imprenditore e dei dirigenti di far fruttare tutte le risorse e i talenti che sono presenti nel contesto aziendale, e alla luce di ciò è un prodotto di molteplici processi tra i quali si inserisce il contributo dei lavoratori.

La multidimensionalità del modello apre in tal modo la possibilità della redditività anche da parte di quei lavoratori, che sono particolarmente svantaggiati, quali i disabili e persone con problemi sociali. I quali, in modo e misure particolari, contribuiscono alla redditività aziendale.

Anche la retribuzione del lavoro costituisce un elemento importante nella produzione e nell'incremento del capitale economico. Vanno considerati oltre la paga decisa dai contratti nazionali, tutti quegli elementi che esprimono stile di trattamento del personale quali premi ed incentivi, trattamento in trasferta, formazione continua. Questo elemento si associa al generale processo di gestione delle risorse umane perseguito dall'azienda e ne esplicita i fondamenti.

L'informazione relativa all'utilizzo degli utili prodotti è fonte di diversi punti d'interesse.

Un primo livello riguarda il livello di azionisti e il loro livello di attivazione. L'azionista passivo cessa di avere potere in azienda poiché interessato a ricevere utili per un investimento imprenditoriale.

Al contrario, l'azionista attivo manifesta un modo chiaro la sua visione strategica con adottando scelte relative alla distribuzione degli utili, la loro eventuale condivisione ad iniziative di diverso genere.

La condivisione delle risorse è legato alla dinamica fiduciaria messa in atto all'interno dell'azienda. In tale ottica, all'interno dell'azienda convivono due culture economiche: quella di mercato e quella del dono. Quest'ultima, se realizzata in modo intenzionale, fa sì che aumenti la relazione tra le parti, si rafforzi la capacità di collaborazione tra le persone, migliorando l'efficienza ed l'efficacia lavorativa. Questo tipo d'interazioni, il cui scopo è la crescita reciproca e non il vantaggio individuale: rispetto ad uno scambio uno a uno offrono diverse risposte possibili in cui ambedue le parti rinunciano a qualcosa per un fine comune; creano relazioni che non si rinnovano ad ogni scambio, ma che non hanno limiti temporali; hanno come valuta la fiducia correndo rischi elevati e non riuscendo rimediare a tradimenti aziendali a dispetto delle interazioni di mercato in cui si pone come valuta il danaro, correndo bassi rischi e correggendo facilmente scambi sbagliati.<sup>33</sup>

### **2.2.2 Capitale relazionale**

Il capitale relazionale, corrispondente nel Rainbowscore al colore arancio, rinvia al patrimonio di contatti, collaborazioni e relazioni esterne all'azienda. Ogni impresa, nello svolgere della propria

---

<sup>33</sup> Levering R., "Un gran bel posto in cui lavorare" Sperling & Kupfer, Milano 2001.

attività intrattiene una serie di relazioni determinanti lo scambio di beni e informazioni di natura varia.

All'interno della categoria del capitale relazionale è possibile individuare una tipologia a tre voci: capitale relazionale *diretto*, necessario agli scambi monetari dell'impresa; capitale relazionale *indiretto* importante per accrescere la propria reputazione; *beni relazionali*, insieme di contenuti che sono svincolati dall'immediato interesse economico, che guardano alle persone in quanto tali.

In quanto tale, questo tipo di capitale individua le relazioni instaurate dell'azienda con i diversi stakeholders: clienti, fornitori, collaborazioni con altri soggetti, pubblica amministrazione.

Guardando alla clientela, l'azienda deve essere in grado di instaurare con essa relazioni che presentino informazioni riguardanti non solo il gradimento o meno del prodotto finale, ma anche sulla percezione del valore e del significato dell'attività aziendale.

Tali indicatori possono essere di vario tipo: valutazione sulla qualità del prodotto e 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.

In tal modo, l'azienda potrà orientare la propria strategia sia in risposta alle necessità della clientela sia ad una preparazione del cliente verso un consumo orientato e consapevole.

Ogni azienda nell'individuare la propria rete di fornitori, risponde non solo ai criteri di mutua convenienze precedentemente e comunemente stabilite, ma anche alla condivisione di uno stile di lavoro all'interno del mercato. Alla luce di ciò è possibile creare delle partnership con i diversi fornitori con i quali condividere un

business legato alle proprie competenze e servizi mutuamente erogati, insieme a strategie di sviluppo e costruzione di sistemi di collaborazione strutturati per il perseguimento di obiettivi comuni.

L'attività produttiva dell'impresa la pone in relazione con la comunità locale e la società civile, se non altro per il rispetto di standard e normative che ne regolano la vita economica.

L'azienda può, però, decidere di creare in modo intenzionale relazioni con la realtà locale programmando una serie di azioni ed atteggiamenti in grado di offrire la possibilità di crescita attraverso vari strumenti: capacità di ascolto e recepimento dei bisogni e delle risorse locali; assunzione di un ruolo attivo e aperto al territorio quale partecipazione ad eventi della comunità locale; opportunità di tipo promozionale e di condivisione delle proprie risorse; partecipazione ad attività d'iniziativa civile o culturale.

La consapevole presenza all'interno del territorio rende pienamente chiaro il ruolo di organismo sociale dell'azienda, la quale può divenire addirittura promotrice di un bene sociale quando opera a vantaggio di tutti i soggetti del contesto civile.

Un ulteriore aspetto del capitale relazionale è rappresentato dalla dimensione culturale esistente all'interno della vita aziendale. Tale dimensione deve essere letta come un momento in cui ogni persona ha la possibilità di confronto e di condivisione con il patrimonio portato dallo straniero. Questo valore è legato al fatto che essa non deve essere in antagonismo con i valori fondamentali dell'azienda: tale esperienza può essere resa possibile solo nella misura di un'apertura mentale tesa alla reciprocità.

### **2.2.3 Cultura aziendale**

La cultura aziendale è identificata nella logica del Rainbowscore, dalla colore giallo. Infatti, rispecchiando la funzione cromatica che ha questo colore all'interno dell'arcobaleno, può non essere necessariamente visibile ed individuabile, ma, nonostante ciò, sostiene comunque le altre dimensioni al pari della luce che rende visibile l'arcobaleno.

Attraverso essa, l'azienda può esprimere al meglio la dimensione più profonda e meno evidente della sua identità: essa è il frutto dell'insieme del proprio patrimonio, idee, sogni, orientamenti etici del rapporto con l'ambiente esterno.

La cultura aziendale non si esaurisce con la diffusione della propria immagine o attraverso lo sviluppo del clima aziendale, ma tende a sottolineare la sua deontologia nelle scelte chiamate ad esprimersi in modo maturo e consapevole<sup>34</sup>.

Per poter diffondere la propria cultura, l'azienda deve innanzitutto chiarire in modo preciso e articolato principi e valori che la caratterizzano; successivamente deve ricercare modalità che le permettano di tradurre tali valori in una prassi gestionale; condividere tali principi con tutto il personale, in primis con i manager che assumono il compito di farsi portatori e garanti di tali valori. La proposta di Rainbowscore si muove proprio in tale direzione, tentando di elaborare una cultura nuova, coerente con dettati e indicazioni della proprietà, responsabilizzante nei confronti di ciascuno lavoratore.

---

<sup>34</sup> Si può far riferimento a scelte quali l'adesione a forme di finanza etica o di rifiuto di alcune condizioni non etiche, quali tangenti, raccomandazioni, lavoro nero.



Strumento finalizzato a tale diffusione si presenta il pacchetto Rainbow Training: consiste in un programma formativo che persegue la consonanza dei valori personali con quelli dell'azienda di appartenenza, nell'ottica di migliorare l'efficacia personale ed organizzativa.

Tale investimento permette di realizzare un ritorno che può essere presentato in diverse tipologie di valori: migliore comprensione e condivisione della cultura aziendale; crescita dell'efficacia nella dimensione professionale; creazione di un clima aziendale più armonioso e partecipativo; attivazione di processi e reti di fiducia interni ed esterni all'azienda.

#### **2.2.4 Qualità sociale ed aziendale**

Questo aspetto è indicato dal colore verde; riguarda tutti gli elementi che trasmettono un senso di benessere all'interno dell'azienda come: tutela della salute dei lavoratori e la loro sicurezza.

Salute intesa sia come benessere psicofisico ed emotivo in relazione al clima aziendale sia come apertura alla salute che riguarda la società civile rispetto all'impatto ambientale della produzione.

L'attenzione alla sicurezza da parte del modello Rainbowscore viene formandosi a causa della scarsa diffusione della sua cultura: tale strumento pone l'accento non solo alla prevenzione degli infortuni, ma soprattutto e alla promozione della salute degli stakeholder.

Coerentemente alla norme di legge, la cultura della sicurezza si compone di: attenzione e tutela della salute dei lavoratori dal punto di vista delle condizioni di lavoro; cura della sicurezza all'interno del contesto produttivo; cura della salute psicofisica dei lavoratori; attenzione alla differenza di genere; cura della salute dei consumatori; flessibilità rispetto all'orario di lavoro dei dipendenti, condivisione di carichi straordinari e loro temporaneità, disponibilità alla concessione del part-time; adozione di materiali naturali e non inquinanti; tecnologie e impianti atti a favorire il risparmio energetico e di materie prima.

Questa realtà legata alla salute e alla sicurezza esprime la capacità che ha l'azienda di prendersi cura dei suoi dipendenti, considerandoli non solo come mero strumento di produzione, bensì come valore.

Il clima aziendale, riferendosi alla qualità delle relazioni tra colleghi, alle relazioni con i superiori, senso di appartenenza e d'identità, all'equità dei carichi di lavoro, alla percezione del valore del proprio lavoro e delle proprie competenze, al modo di gestire delle risorse umane, costituisce il perno centrale dello sviluppo qualitativo.

È compito della dirigenza, realizzando ad esempio attività conviviali o ricreative tra dipendenti, creare e promuovere lo sviluppo di un clima positivo e costruttivo. Ulteriore elemento che contribuisce a rafforzare un clima aziendale positivo è costituito dal senso di appartenenza da parte dei dipendenti: in tal senso può rivelarsi utile tentare d'identificare i costituenti della forza del posto di lavoro quali la cura, la guida, l'esercizio, l'ascolta, la carriera e la crescita.

La qualità di vita e delle relazioni all'interno dell'azienda presenta conseguenze positive non solo sulla vita di ogni persona coinvolta ma anche sull'intera società: tema di particolare importanza è dato

dallo sviluppo sostenibile, identificato dalle azioni promosse dall'azienda capaci di conciliare il proprio sviluppo economico con quello ambientale.

### **2.2.5 Capitale umano: strutture e immagini aziendale**

Tale aspetto , identificato dal colore azzurro, prende in considerazione il valore aggiunto che la comunità di lavoro nella sua organizzazione, sia informale che formale, apporta all'attività dell'impresa.

In riferimento all'aspetto formale, l'azienda individua l'insieme tangibili delle strutture e delle attività che definiscono l'immagine dell'organizzazione aziendale anche dall'esterno. L'organizzazione aziendale si compone essenzialmente di due elementi: *le infrastrutture* in relazione all'insieme di strumenti, di locali, di conoscenze e di risorse umane che possiede ed i *processi*, modalità di funzionamento e relazioni all'interno e tra i componenti dell'infrastruttura.

Il poter definire l'organizzazione aziendale rappresenta una tappa fondamentale per rilevare il valore correlato al capitale umano, ma è importante mantenere ed implementare l'organizzazione.

La possibilità di considerare l'organizzazione come strumento idoneo all'armonia del capitale umano fa muovere alcune considerazioni: innanzitutto fa luce sull'importanza del coordinamento e sull'interdipendenza tra le diverse attività dell'azienda, come funzioni riconosciute importanti affinché si possano realizzare prestazioni univoche e significative e viene

sottolineata il valore di ogni singolo ruolo nella complessità del contesto.

L'immagine dell'azienda è determinata anche dalle strategie adottate dall'azienda nella gestione

del capitale umano: l'età dei lavoratori, la tipologia dei titoli di studio, il genere di appartenenza ed eventuali politiche di pari opportunità, la provenienza territoriale sono elementi che, pur non incidendo sulla forza dell'azienda, vanno a costituire un assetto che corrisponde all'immagine che l'impresa vuole offrire.

Copre grande importanza il ruolo svolto nella gestione del personale. La logica Rainbowscore individua tre elementi importanti.

Un primo elemento fa riferimento la struttura organizzativa, identificata all'insieme delle relazioni che si sviluppano al suo interno. Tale metodo preferisce una struttura di tipo orizzontale dov'è possibile promuovere un senso di continuità. Dall'esperienza di tali aziende è emerso che la comunità di lavoro, il suo funzionamento e il suo successo siano garantiti esclusivamente da responsabilità autorevoli e siano minacciate da ruoli autoritari.

Un secondo elemento riguarda i processi d'assegnazione delle responsabilità nella costruzione delle gerarchie e nei processi di carriera. Un'organizzazione armoniosa dipende dall'orientamento della complessità di ruoli ad un senso di servizio e di collaborazione, per esprimere il potenziale di supporto e sostegno ai colleghi che ogni responsabilità porta con sé.

Un altro elemento da considerare s'inscrive nel ruolo delle aspettative individuali e collettive, che derivano indubbiamente dalle

capacità e competenze, ma alimentate anche dalle aspettative generate dai superiori. L'impossibilità da parte del lavoratore a rispondere a tali aspettative può generare frustrazione e senso d'inadeguatezza, che può mettere a repentaglio, oltre la capacità professionale, la salute psicofisica delle persone. Per tale motivo una comunità di lavoro deve esprimere aspettative e riconoscere comportamenti un modo armonioso ed equilibrato.<sup>35</sup>

Anche le sedi e gli uffici aziendali presentano un'incidenza sull'immagine aziendale: costituiscono il biglietto da visita nel contatto con i rappresentanti esterni all'azienda e da parte dei visitatori.

È noto che un luogo di lavoro confortevole aiuta nella concentrazione e nella capacità produttiva, ma ciò che conta è la consapevolezza che nella scelta e nella gestione d'ambiente, l'azienda può esprimere la propria identità, le modalità relazionali, le scelte organizzative. Alla luce di ciò, è facile capire come l'articolazione dei luoghi di lavoro, della loro disposizione e della condivisione degli spazi richieda una scelta non solo di carattere estetico funzionale, ma anche in linea con la logica e la filosofia organizzativo- gestionale dell'impresa.

### **2.2.6 Formazione ed innovazione**

Tale aspetto, che fa riferimento al colore indaco del modello, richiama il valore della consenza, inteso in qualità dell'insieme delle modalità di sviluppo, di miglioramento e d'innovazione di tale dimensione.

---

<sup>35</sup> Golin E., Parolin G. "Per un'impresa a più dimensioni –strategie e bilancio secondo il metodo Rainbowscore" Città Nuova Editrice, Roma 2003.

Infatti il patrimonio di un'azienda non è solo di tipo economico, ma si compone anche di elementi riferibile alla conoscenza, al know – how delle persone che la compongono in linea ai percorsi di crescita.

È abilità dell'azienda estrarre valore dall'organizzazione del suo capitale intellettuale ( sapere, informazioni, esperienza). Diventa così importante rendere visibile il valore portato e prodotto dai dipendenti, rendendo completo l'approccio che considera i lavoratori solo dal punto di vista del costo del lavoro. L'innovazione si concentra, quindi sulla formazione del personale che può essere suddivisa in due categorie: trasversale e tecnica..

La prima rinforza le due componenti della professionalità dei lavoratori ossia la capacità di analisi di sé, del contesto e di individuazioni delle proprie competenze da una parte e le abilità socio professionali come la capacità di lavorare in gruppo e di comunicare, la leadership, il coordinamento e la responsabilizzazione dall'altra. Questa formazione, quindi, riguarda le competenze di carattere generale e quindi ad alto livello di trasferibilità e ha il pregio , quindi, di diffondere il patrimonio intellettuale dell'azienda soprattutto in casi di ristrutturazione o di forte espansione della stessa.

La formazione di carattere tecnico, invece, copre un ruolo di specializzazione di competenze e conoscenze, legate all'evoluzione delle modalità produttive e dei cambiamenti dell'azienda. Si tratta di una formazione coerente i cui contenuti sono legati al ruolo di tipo professionale dei lavoratori coinvolti.

L'innovazione può svolgere all'interno dell'azienda ruoli diversi a seconda del servizio erogato dall'azienda, oppure può costituirsi in

una vera e propria divisione e può diffondersi all'interno dell'azienda, grazie all'impegno e all'iniziativa dei lavoratori.

### **2.2.7 Comunicazione e coinvolgimento**

L'ultimo aspetto, rappresentato dal colore violetto, riguarda le azioni intenzionali che garantiscono la circolarità delle informazioni, interne o esterne all'azienda che siano, sia come criterio di efficacia ed efficienza, sia come occasione di partecipazione.

È possibile identificare una nuova prospettiva di partecipazione piena alla vita aziendale, dove sussiste una reciprocità tra tutte le parti: partecipazione dei lavoratori alla vita aziendale, partecipazione dell'azienda alla vita dei lavoratori e dei cittadini, condivisione di iniziative e idee con il territorio in cui l'impresa è soggetto vivo e pienamente presente.

Ciò che garantisce una reale partecipazione alla vita aziendale è la costituzione di un vero e proprio sistema di ascolto, che conferisce significato e valore alla dimensione espressiva. Il dialogo interno, infatti permette di equiparare dirigenti e dipendenti nelle condizioni informative, creando in tal modo un clima aziendale che diffonde una cultura collaborativa e un senso di appartenenza che si trasforma nella velocità di risoluzione dei problemi, nel miglioramento delle performance individuali o di gruppo.

La comunicazione esterna si esplica non solo attraverso le campagne promozionali, ma in tutte le occasioni in cui l'azienda è chiamata a farsi conoscere: pubblicità e promozione, visite aziendali.

### **2.3 I Poli imprenditoriali dell’Economia di Comunione**

I Poli imprenditoriali dell’Economia di Comunione rappresentano un elemento essenziale del progetto, presente già nella primissima intuizione della Lubich nel 1991.

Rappresentano una particolare tipologia di aggregazione aziendale costituita da imprese di diverse dimensioni, di differenti settori economici, di nazionalità diverse<sup>36</sup>.

Secondo quanto previsto anche da Chiara Lubich, i Poli devono essere costruiti in luoghi circoscritti e limitrofi alle cittadelle e svolgere la duplice funzione di dare visibilità al progetto EdC, radunando in un luogo più aziende in modo da sottolineare un modello economico concreto e fare da punto di riferimento per tutte le imprese EdC di una nazione o di una regione<sup>37</sup>.

In essi convergono le aziende 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<sup>38</sup> e si promuovono inoltre, incontri nazionali di imprenditori per prendere sempre più coscienza della realtà e delle sfide promosse attraverso il

---

<sup>36</sup> Bruni L. ; Pelligra V., “*Economia come impegno civile: relazionalità, benessere ed economia di comunione*” Città Nuova, Roma 2002.

<sup>37</sup> Bruni L., “*I poli imprenditoriali dell’ EdC*” Convegno internazionale “*Nuovi orizzonti dell’Economia di Comunione*”, Castelgandolfo, 10-12 settembre 2004

<sup>38</sup> Coelho F., “*I Poli imprenditoriali dell’Economia di Comunione*”, Convegno internazionale “*Nuovi orizzonti dell’Economia di Comunione*”, Castelgandolfo, 10-12 settembre 2004



progetto. i Poli possono promuovere eventi a livello nazionale ed internazionale per tenere collegate le aziende, operare una piena condivisione degli utili<sup>21</sup>, riservare una grande attenzione all'ambiente di lavoro ed al rispetto della natura, cooperare con altre realtà aziendali e sociali presenti sul territorio, soprattutto favorire la vita di comunione fra le imprese, farsi che ogni imprenditore, nella sua autonomia, si possa consigliare con altri nei momenti di difficoltà, possa condividere le ricerche per nuove scelte, possa far circolare la gioia di successi.

I primi Poli EdC sono sorti in Brasile, accanto alla cittadella Araceli, e in Argentina, accanto alla Cittadella Mariapoli Andrea. Per costruire un Polo i membri del Movimento provvedono alla costituzione di una società per azioni con azionariato diffuso, che hanno affidato il compito di realizzarlo e gestirlo offrendo anche servizi di start-up e di consolidamento alle aziende che faranno parte del polo in un secondo momento. Una volta che nel polo viene costituita la società e vengono insediate le imprese aderenti al progetto si può osservare come tra queste inizia una particolare cooperazione, che delinea un nuovo agire economico e una sfida agli attuali modelli di governance.

La sfida più impegnativa e interessante sotto il profilo della governance si evince nella rete di relazioni che si possono innescare, grazie alla specifica cultura del dare, tra le aziende del Polo, tra i Poli, tra il Polo e le relative aziende con gli enti pubblici e con tutta la società civile.

Nei Poli si può osservare una vera e propria cultura della reciprocità già presente in molti altri settori quali: del no-profit, del volontariato, del commercio equo e solidale: i soggetti che danno vita alle attività

di Economia di Comunione ma agiscono all'interno di una logica di reciprocità<sup>39</sup> che porta i diversi soggetti appartenenti (e non) al progetto a costruire relazioni in modo spontaneo.

Le relazioni interpersonali evidenziate nei Poli diventano la fonte principale di vincoli, che rendono le aziende autonome, in quanto hanno scelto liberamente di entrare nell'aggregato e quindi di limitare il loro campo d'azione attraverso accordi e collaborazioni di tipo economico, finanziario o altro, ma mantengono allo stesso tempo la loro autonomia. Questa peculiarità permette ai poli di svolgere la propria funzione di esempio per tutte le altre imprese non appartenenti al progetto, dimostrando che condurre un'impresa basandosi sui principi dell'EdC è conveniente per i più alti livelli di efficienza conseguibili e la maggior soddisfazione personale raggiungibile e per ulteriori altri motivi.

Si identifica così il plusvalore dei Poli, un valore che si riscontra sia all'interno della singola impresa sia tra i diversi Poli. Le imprese appartenendo ai Poli riscontrano un valore aggiunto legato al fatto che essi: permettono di far imparare ai lavoratori ad imparare la condivisione tra essi; possono essere momento di scambio di occasioni di mercato tra aziende; permette l'istituzione di sinergie, portate dalle specificità delle molteplici realtà presenti nel polo, fruibili da tutti gli appartenenti al progetto; definiscono un sistema integrato di imprese.

I poli industriali non sorgono soltanto per mere motivazioni economiche, di efficienza produttiva ed elasticità, ma per essere segno visibile di un modo diverso di fare economia anche nel campo

---

<sup>39</sup> Bruni L., :*"Relazionalità e scienza economica"* in Nuova Umanità, città nuova, Roma 1997.

aziendale: da qui emerge infatti che la scelta della loro collocazione proprio in quel luogo fisico, non è soltanto in funzione di valutazioni di convenienza economica ma per motivazioni che fanno riferimento all'esigenza di vedere maggiormente concretizzata quella cultura economica; si nota una realtà aziendale dove si cerca di produrre beni o servizi in modo più responsabile<sup>40</sup> .

Il polo produttivo, rappresentando una zona nella quale le imprese appartenenti al progetto si concentrano, delinea una particolare aggregazione di imprese che si può ritenere simile ai distretti industriali. I distretti industriali si presentano come delle 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 d'informazione, cultura sociale, fiducia, ecc.) che la localizzazione porta con se.

Similmente ai distretti industriali nei poli si evidenzia l'attivazione di economie grazie alla prossimità geografica ed un forte ancoraggio socio-culturale ad un territorio che favorisce una rapida circolazione delle idee e una facile interazione tra gli individui, che condividono una cultura.

Nel primo caso si delinea una cultura basata su conoscenze imprenditoriali volta a identificare solo i valori e interessi delle aziende aggregate; nel caso dei poli invece si va oltre poiché capaci di trovare valori e interessi volti non a perseguire uno sviluppo

---

<sup>40</sup> Baldarelli M.G., *“Le aziende eticamente orientate. Mission, governance e accountability”* in Non profit 3 2004.

umano attento al bene comune. I Poli industriali che presentano una logica di separazione dell'aspetto economico dagli altri aspetti della vita umana.

Un'altra distinzione che porta ad una novità rispetto ai distretti sta nel fatto che il polo è inserito in una cittadella del Movimento la quale assicura e alimenta una cultura che determina un insieme di valori capace di creare uomini nuovi dai quali sviluppare una nuova modalità d'agire anche in ambito economico.

I Poli, inoltre, rappresentano un aggregato di aziende originale e diverso dai distretti in quanto quest'ultimi sono solitamente monosettoriali a differenza dei primi che evidenziano una eterogeneità di settori economici. Si evidenziano infatti nel Polo imprese, insediate o collegate, appartenenti sia al settore della produzione sia del commercio ma anche dei servizi.

I Poli attivi ad oggi sono quattro: 2 in Brasile (Polo Spartaco e Polo Ginetta) uno in Argentina (Polo Solidaridad) e infine uno in Italia (Polo Lionello).<sup>41</sup>

Il Polo Lionello nasce nel 2001 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 mettendo a disposizione delle aziende aderenti al progetto 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

---

<sup>41</sup> [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org)

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.

È 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 Arcoiris, 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.

### **3. Gli utili di Economia di Comunione**

#### **3.1 La povertà nell'EdC**

La “lotta alla povertà” rappresenta uno dei principali obiettivi delle grandi istituzioni internazionali, dei governi, di molte

Organizzazioni Non Governative (ONG), che dedicano, a tal fine, un grande numero di risorse ed energie; ma, nonostante gli sforzi di tanti soggetti e di tanti anni, in molti Paesi del Sud del mondo i livelli di povertà assoluta sono in aumento, mentre la povertà relativa cresce anche nei Paesi del Nord. La storia degli ultimi decenni ci ha insegnato che non si può combattere la miseria solo con l'aiuto dei più ricchi ai più poveri, né tantomeno solo con investimenti economici; occorre invece puntare sulla creazione di nuovi rapporti tra i popoli, fondati sulla giustizia e sull'equità, sul rispetto della libertà altrui, sui diritti, e soprattutto su una fraternità vissuta. Quindi, non la perenne competizione con gli altri, né l'attesa di un beneficio dovuto, ma la reciprocità del dono gratuito è la via per un vero sviluppo dell'umanità, di chi ha di più e di chi ha di meno in termini di risorse materiali.

L'Economia di Comunione legge nella povertà una virtù da riscoprire e un'occasione per costruire rapporti di fraternità fra persone e popoli. Operando in tal senso mira alla creazione di rapporti di comunione anche in economia, nei quali, attraverso la libera condivisione di risorse, tempo ed esperienze, la miseria possa essere sconfitta e la povertà riacquisire il suo valore più bello, quello della libera scelta di una vita vissuta nel dono gratuito e reciproco per e con gli altri.

Non è possibile parlare seriamente di povertà senza specificare di quale povertà si sta parlando.

L'economista iraniano Majid Rahnema <sup>42</sup>, ad esempio, ne ha individuate cinque tipologie:

“quella scelta da mia madre e da mio nonno sufi, alla stregua dei grandi poveri del misticismo persiano; quella di certi poveri del quartiere in cui ho passato i primi dodici anni della mia vita; quella delle donne e degli uomini in un mondo in via di modernizzazione, con un reddito insufficiente per seguire la corsa ai bisogni creati dalla società; quella legata alle insopportabili privazioni subite da una moltitudine di esseri umani ridotti a forme di miseria umilianti; quella, infine rappresentata dalla miseria morale delle classi possidenti e di alcuni ambienti sociali in cui mi sono imbattuto nel corso della mia carriera professionale<sup>43</sup>”

Tutte povertà, quindi, ma non tutte esperienze disumane. C'è una povertà subita, quasi sempre procurata e alimentata dalle ingiustizie degli uomini e da “strutture di peccato”: è l'indigenza, la miseria, la mancanza dei beni necessari per vivere come si conviene all'uomo; è la povertà che va combattuta e sradicata con tutto l'impegno e a tutti i livelli sia personali che istituzionali, perché ferisce la dignità dell'uomo e non può rendere felice e pienamente umano nessuno. È la sconfitta di questa povertà che ha animato e anima anche l'EdC<sup>44</sup>. Ma c'è anche un'altra povertà, quella scelta liberamente, che rappresenta un ideale per ogni persona che vive e crede in una economia di comunione: quella che nasce cioè dalla consapevolezza

---

<sup>42</sup> Ministro iraniano, nato nel 1924 a Teheran. Ha rappresentato l'Iran alle Nazioni Unite dal 1957 al 1971 lavorando sui problemi di povertà e dei processi della povertà.

<sup>43</sup> Rahnema M., “*Quando la povertà diventa miseria*” Einaudi, Torino 2005.

<sup>44</sup> Ferrucci A., “*Breve presentazione EdC*” in “Notiziario EdC n 29” Città Nuova, Roma 2008.



che tutto ciò che si è gli si è donato, e così tutto ciò che si possiede, e in quanto tale, deve essere ridonato<sup>45</sup>: È questa la radice della dinamica della reciprocità, della comunione. Questa povertà spinge a liberarsi interiormente dai beni e dalle merci come possessi assoluti, per fare di essi dono, ed essere così liberi per amare e per fare diventare i beni ponti, strade di reciprocità, occasioni di comunione. Ecco perché, mentre la prima povertà-indigenza si subisce, questa seconda povertà può essere solo scelta, e quindi ha bisogno di una cultura: la libertà che nasce dalla comunione non può essere compresa finché non diventa esperienza, vita e stile di vita, cultura del dare e della comunione.

È questa cultura a cui vuole contribuire l'EdC, per poter sperimentare la reciprocità che la comunione porta con sé e che costituisce la sua tipica caratteristica.

Fin dalla sua nascita nel 1991, l'EdC si è presentata subito come uno sviluppo naturale dell'esperienza di comunione dei beni spontanea che il Movimento dei focolari viveva dagli anni '40 dapprima nella comunità di Trento e progressivamente in tutto il mondo. Per questo, anche la condivisione degli utili delle imprese EdC è stata vissuta fin dall'inizio in maniera spontanea.

Man mano che aumentava il numero delle imprese e delle persone coinvolte è cresciuta anche l'esigenza di trasparenza sulla gestione degli aiuti, come contributo ulteriore alla comunione e alla reciprocità: poter conoscere, infatti, i frutti che nascono dall'aver messo in comune con tanto sacrificio e impegno una parte degli utili della propria impresa o delle proprie risorse personali, è un segno di quella condivisione piena che caratterizza quest'esperienza.

---

<sup>45</sup> Bruni L., "L'oggi dell' Economia di Comunione" dal Convegno "Nuovi orizzonti dell' Economia di Comunione" 10 -12 Settembre 2004.

Seguendo la proposta iniziale di Chiara Lubich, una parte degli utili messi in comune rimane nell'impresa per contribuire al suo funzionamento e al suo sviluppo. La restante parte degli utili viene invece inviata alla Commissione Centrale EdC,organo responsabile appunto della tripartizione, dove viene suddivisa equamente secondo le altre due finalità del progetto: 50% per attività di aiuto diretto a persone indigenti, 50% per attività di formazione alla cultura del dare.

In questi anni di avviamento del progetto, poi, poiché la parte di utili delle imprese messi in comune per l'aiuto agli indigenti non arrivava ancora a coprire tutte le richieste provenienti dal mondo, essa è stata integrata con i contributi personali spontanei dei membri del Movimento dei focolari. Alla Commissione Centrale EdC confluiscono anche tutte le necessità e le richieste di aiuto, attraverso i rappresentanti del Movimento : insieme ad essi si analizzano, dunque, le risorse disponibili e le richieste, e si decide come utilizzare le risorse messe in comune dalle imprese e dalle singole persone.

### **3.2 Aiuto agli indigenti**

Laddove possibile si cerca di aiutare le persone a guadagnare col proprio lavoro quanto è necessario per una vita dignitosa per sé e per la propria famiglia,creando nuovi posti di lavoro produttivi nelle imprese e sostenendo l'avvio di microimprese attraverso cui riscattarsi quanto prima dall'aiuto esterno, ed evitando così che si creino rapporti continuati di dipendenza.

Un altro ambito degli aiuti è quello alla scolarizzazione: si offre un sostegno ai ragazzi per completare gli studi, in modo da avere

maggiori possibilità di accedere al mondo del lavoro e quindi di un futuro migliore.

L'aiuto agli indigenti riguarda anche l'assistenza nell'emergenza con contributi a sostegno di necessità fondamentali: integrazione dell'alimentazione, assistenza medica, miglioramento e manutenzione delle abitazioni. L'aiuto va ad integrare ed affiancare le risorse di chi viene aiutato, e solitamente non è in denaro ma direttamente in beni o servizi necessari.

Tutte le persone aiutate sono anzitutto membri del focolare, in cui si cerca di vivere l'amore reciproco come cuore dei rapporti umani. Per questo, caratteristica fondamentale dell'aiuto offerto nell'ambito dell'esperienza EdC è il rapporto di reciprocità che si cerca di instaurare fra tutti e che è di stimolo, per chi ha potuto migliorare la propria situazione, a fare qualcosa per gli altri.

Tutte le persone indigenti coinvolte nel progetto vengono seguite personalmente dai membri delle Commissioni locali, che insieme a loro stesse cercano di valutare ogni situazione e seguirne l'andamento nel tempo. In questo modo si cerca di capire quali siano i modi migliori per aiutare ogni persona in ogni momento e quando questa può fare a meno dell'aiuto. Questo rapporto stretto di collaborazione e comunione fa sì che siano molte, ogni anno, le persone aiutate che sentono di voler ricambiare il dono ricevuto e che, appena sono in condizioni di mantenersi autonomamente, rinunciano a quell'aiuto per offrirlo ad altri.

Spesso si riesce a diminuire la richiesta di aiuto anche grazie alla condivisione che si ha localmente: si cerca, di vivere la comunione dei beni in ogni comunità, mettendo in circolo ciò che ognuno ha di superfluo e che può essere utile ad altri. "Questo è uno dei risultati

più belli per l'EdC, perché crea ed alimenta quella cultura della comunione dalla quale l'EdC stessa è nata e rende ogni persona protagonista del progetto”, afferma Luigino Bruni.

C'è dunque una triplice tipologia di aiuto:

- a) sostegno allo sviluppo professionale e lavorativo,
- b) aiuto per la formazione culturale di base e universitaria,
- c) assistenza alle necessità primarie in situazioni di emergenza.<sup>46</sup>

### **3.2.1 Il sostegno allo sviluppo professionale e all'occupazione**

Si stanno cercando, da alcuni anni, nuove strade per consentire a più persone di uscire dalla condizione di miseria e vivere una vita dignitosa. In tale direzione vanno letti alcuni progetti realizzati in collaborazione con l'AMU nell'ambito dei quali vengono finanziate attività economiche, siano esse di tipo produttivo o di servizio che diano lavoro a persone indigenti.

In alcuni casi gli aiuti EdC vanno a costituire un fondo di microcredito, con il quale vengono offerti piccoli prestiti a tassi di interessi quasi nulli, per l'avviamento di microimprese, come accade ad esempio nel Sud Est Europeo<sup>47</sup>; in altri casi si tratta di contributi

---

<sup>46</sup> Tortorella F. “I progetti E. d C.” in “ Notiziario EdC” n 29 , Città nuova Roma 2008.

<sup>47</sup> È stato creato un fondo di microcredito, gestito dalla Commissione locale dell'EdC, attraverso il quale sono state finanziate diverse microimprese che hanno creato nuove possibilità di lavoro per 11 persone, con ricadute positive sulle rispettive famiglie per un numero di beneficiari complessivo di circa 50 persone come nel caso della coltivazione di frutta e produzione di calza

gratuiti per l'avviamento di attività imprenditoriali e per il consolidamento di attività già avviate nei primi anni di esercizio.

Le attività finanziate hanno sempre la caratteristica di creare posti di lavoro per persone indigenti che in precedenza avevano bisogno di un aiuto prolungato e che ora, invece, riescono a guadagnare il necessario con il proprio lavoro.

### **3.2.2 L'aiuto per scolarizzazione, formazione universitaria e professionale**

L'istruzione rappresenta una delle componenti più importanti per lo sviluppo di un popolo, da quella di base a quella più avanzata. In molti Paesi del mondo, tuttavia, l'istruzione di base non sempre è gratuita, le tasse universitarie aumentano e la maggior parte delle persone non può permettersi di pagare gli studi. L'aiuto offerto dall'EdC va considerato proprio in tal senso: pagare le tasse di iscrizione alla scuola secondaria o quelle universitarie, finanziare corsi di preparazione professionale, realizzare corsi di alfabetizzazione informatica per adolescenti e giovani dei territori più disagiati, coprire le spese per i libri di testo, per il trasporto e per l'alloggio per gli studenti che sono costretti a vivere lontano dalla propria famiglia, nelle città universitarie.

---

a Krizevci (Croazia) nella Produzione di bricchetti di segatura e coltivaizone di Funghi in Serbia.

### **3.2.3 L'assistenza in situazioni di emergenza**

L'assistenza in situazioni di emergenza è fondamentale non solo in contesti di guerra, ma anche in molti Paesi in cui non esiste ancora o sta progressivamente venendo meno la funzione di welfare svolta dallo Stato, e dove la diffusione del modello sociale individuale occidentale sta indebolendo i legami parentali e sociali più in generale: in questi contesti l'aiuto dell'EdC svolge un ruolo fondamentale di ammortizzatore sociale e senza di esso molte persone non avrebbero la possibilità di nutrirsi o curarsi adeguatamente, perché lo Stato e le famiglie tendono a non svolgere più un ruolo di sostegno in tal senso.

### **3.3 La formazione di uomini nuovi**

Accanto alle attività di aiuto agli indigenti, il 50% degli utili messi in comune dalle imprese che aderiscono al progetto EdC è destinato ogni anno ad attività di formazione alla cultura del dare, o di "formazione di uomini nuovi": persone, cioè, che sappiano scegliere ogni giorno la comunione come stile di vita, anche nell'attività economica.

Si tratta di una parte essenziale del progetto, perché "senza uomini nuovi non si fa una società nuova"<sup>48</sup>. Formare persone che vivano la

---

<sup>48</sup> Lubich C., "Economia di comunione: storia e profezia" Città Nuova, Roma 2001

comunione dei beni nel quotidiano è anche una garanzia che il progetto EdC possa avere una continuità in futuro, che possano nascere nuovi imprenditori in grado di portarlo avanti e di mostrare al mondo un nuovo volto dell'economia. Rappresenta un investimento che serve a rafforzare la cultura della gratuità e a garantire che molte persone indigenti possano trovare un sostegno nel progetto EdC.

Le attività finanziate in quest'ambito sono di diverso tipo. Innanzitutto prevedono attività di formazione vera e propria, come convegni, seminari, corsi intensivi: un esempio, a questo proposito, sono i corsi che si svolgono nelle Cittadelle del Movimento dei focolari, in particolare per i giovani, che vivono un'esperienza di più mesi immersi in una cultura nuova<sup>49</sup>.

Un'altra voce di spesa, legata alle precedenti, è quella che riguarda la manutenzione o la costruzione di strutture adibite alla formazione, prevalentemente nell'ambito delle Cittadelle del Movimento dei focolari.; ci sono poi spese per la stampa di materiale formativo, come ad esempio "il Notiziario "EdC. Una cultura nuova" o per la produzione di materiale audio/video.

Una novità molto significativa è la destinazione di una parte significativa delle risorse per la formazione di "uomini nuovi" all'Istituto Universitario Sophia, con sede nella cittadella internazionale di Loppiano (Firenze Italia), che accoglie ogni anno

---

<sup>49</sup> Nell'ambito di queste attività in alcuni casi vengono finanziate anche le spese di viaggio. Quest'anno, tra le altre iniziative, una novantina di giovani provenienti da vari Paesi dell'America Latina potranno usufruire del sostegno dell'EdC nella loro esperienza di un anno alla Cittadella di O'Higgins, in Argentina. Nell'ambito di quest'esperienza, essi lavoreranno in alcune imprese che aderiscono allo spirito dell'EdC nella cittadella e seguiranno corsi di formazione sulla cultura del dare e su tematiche sociopolitiche.

circa 70 studenti provenienti da tutto il mondo. L'Istituto è approvato dalla Santa Sede e conferisce il titolo di Laurea magistrale in "Fondamenti e prospettive di una cultura dell'unità" e il corrispondente dottorato.

I saperi sono oggi parcellizzati perché è venuta meno la visione d'insieme aperta e alimentata dalla sapienza. L'Istituto intende mettere in rapporto ogni sapere con gli altri: senza cancellare l'autonomia di ciascuno, si vuole coglierne la radice e la finalità comune.

Il ciclo di studi prevede, insieme alle lezioni, momenti di condivisione e di dialogo nella comune ricerca della sapienza. Studenti e docenti si impegnano a: porre alla base dell'attività didattica e formativa un patto di accoglimento reciproco, sul piano sia spirituale sia intellettuale; mettere in pratica una "Parola di vita" tratta dalla Scrittura, proposta a tutti periodicamente, e comunicare l'esperienza suscitata da essa, approfondendone il significato attraverso il dialogo; verificare insieme, con regolarità, il cammino percorso, per prenderne coscienza con il contributo di tutti.

I corsi riguarderanno le seguenti discipline: teologia, filosofia, razionalità logico scientifica, scienze del vivere sociale, economia e politica.

### **3.4 L'AMU e la collaborazione con L'Economia di Comunione**

L'Associazione Azione per un Mondo Unito Onlus (AMU) è stata costituita nel 1986 con lo scopo di promuovere progetti di cooperazione nei Paesi del sud del mondo e diffondere ovunque la



cultura del dialogo e dell'unità tra i popoli. Ispirandosi al principio ed ai valori della fraternità universale su cui si fonda l'esperienza del Movimento dei focolari, l'AMU si impegna a realizzare, insieme alle popolazioni coinvolte, attività sostenibili che pongano le premesse per un effettivo sviluppo, nel rispetto della realtà sociale, culturale ed economica locale, ed in spirito di dialogo ed ascolto reciproco. I settori d'intervento finora attivati in diversi Paesi dell'America Latina, Africa, Asia ed Europa dell'Est riguardano il sostegno alle necessità primarie, lo sviluppo dell'agricoltura e dell'artigianato, l'educazione di base, la formazione professionale ed altre attività di sviluppo sociale e formazione della persona umana.

L' AMU è una Organizzazione Non Governativa di Sviluppo (ONGs) riconosciuta idonea dal Ministero Affari Esteri italiano per la realizzazione di progetti di sviluppo, ed anche per le attività di formazione e di educazione allo sviluppo, sia in Italia che nei Paesi del sud del mondo. Essa è inoltre accreditata presso il Ministero della Pubblica Istruzione italiano per la formazione del personale della scuola sui temi della mondialità e dei diritti umani.<sup>50</sup>

In questi anni l'AMU ha realizzato circa 30 progetti pluriennali di sviluppo in Argentina, Brasile, Colombia, Guatemala, Messico, Costa d'Avorio, BurkinaFaso, Nigeria, Uganda, Filippine e Croazia ed ha sostenuto oltre 300 micro-realizzazioni, definite e adattate al livello ed ai bisogni di piccole comunità, in molti paesi dell'Asia, Africa, America Latina, Medio Oriente ed Est Europa.

La collaborazione tra AMU e EdC, intrapresa già una decina di anni fa, a partire dal 2006 si è significativamente rafforzata: l' AMU

---

<sup>50</sup> Fonte: [www.azionemondounito.org](http://www.azionemondounito.org).

mette a disposizione l'esperienza e le competenze sviluppate negli anni per seguire la realizzazione di progetti di sviluppo nel Sud del mondo, attraverso la gestione di una parte degli utili messi in comune dalle imprese EdC e dei contributi personali per l'aiuto agli indigenti ed in particolare la collaborazione mira a sviluppare progetti finalizzati ad avviare o consolidare attività economiche che creino nuova occupazione, in modo che i beneficiari possano guadagnare da vivere con il proprio lavoro.

La collaborazione si estende anche agli altri settori dell'aiuto: In stretta collaborazione con i referenti locali dell'EdC, l'AMU valuta le proposte, esamina la fattibilità dei progetti e ne segue costantemente l'attuazione. Nel corso della realizzazione e alla fine di ogni progetto, l'AMU svolge un'analisi e una valutazione del suo andamento, attraverso i rendiconti descrittivi e finanziari inviati dalle commissioni locali. In questo modo si possono fornire input utili per il miglioramento del progetto, laddove necessario, ed aggiornare in archivio tutti i documenti attestanti la realizzazione del progetto. Come per ogni attività, infatti, i donatori, siano essi imprese o singole persone possono in qualsiasi momento richiedere notizie e visionare i documenti relativi ai progetti da essi finanziati.

Nel periodo 2006-2008 l'AMU ha curato per l'EdC la realizzazione di 46 progetti e microazioni in America Latina (Argentina, Brasile, Cile, Colombia, Guatemala, Messico, Paraguay, Uruguay), Africa (Kenya, Uganda), Europa dell'Est (Bosnia, Bulgaria, Croazia, Macedonia, Serbia) e Sud Est Asiatico (Indonesia), per un totale di 558.000 euro.

Nel corso del 2009 i progetti e le microazioni seguiti dall'AMU sono 21, per un totale di circa 202.000 euro, in America Latina

(Argentina, Brasile, Cile, Colombia, Messico, Paraguay, Perù, Uruguay), Africa (Camerun, Costa d'Avorio, Kenya, Etiopia, Uganda), Europa dell'Est (Bosnia, Bulgaria, Croazia, Macedonia, Romania, Serbia).

La legislazione italiana offre la possibilità ad imprese e persone fisiche di dedurre dal reddito imponibile i contributi donati alle ONG, tra cui l'AMU, fino ad un importo massimo del 10% del reddito stesso. Una recente sentenza della Corte di Giustizia Europea (27/01/2009), inoltre, ha stabilito che il beneficio della deducibilità fiscale sancito da un governo va applicato anche sulle donazioni effettuate dai propri cittadini a favore di enti presenti ed operativi in un altro Paese UE. Se cioè, ad esempio, un cittadino tedesco che fa una donazione ad una ONG tedesca gode del beneficio della deducibilità fiscale, deve poterne godere anche quando dona un contributo ad una ONG italiana. D'ora in poi, dunque, un cittadino o un'impresa che volesse donare un contributo all'AMU e che sia residente in un qualsiasi Paese UE in cui sia prevista la deducibilità fiscale, potrà dedurre tale contributo dal proprio reddito imponibile.

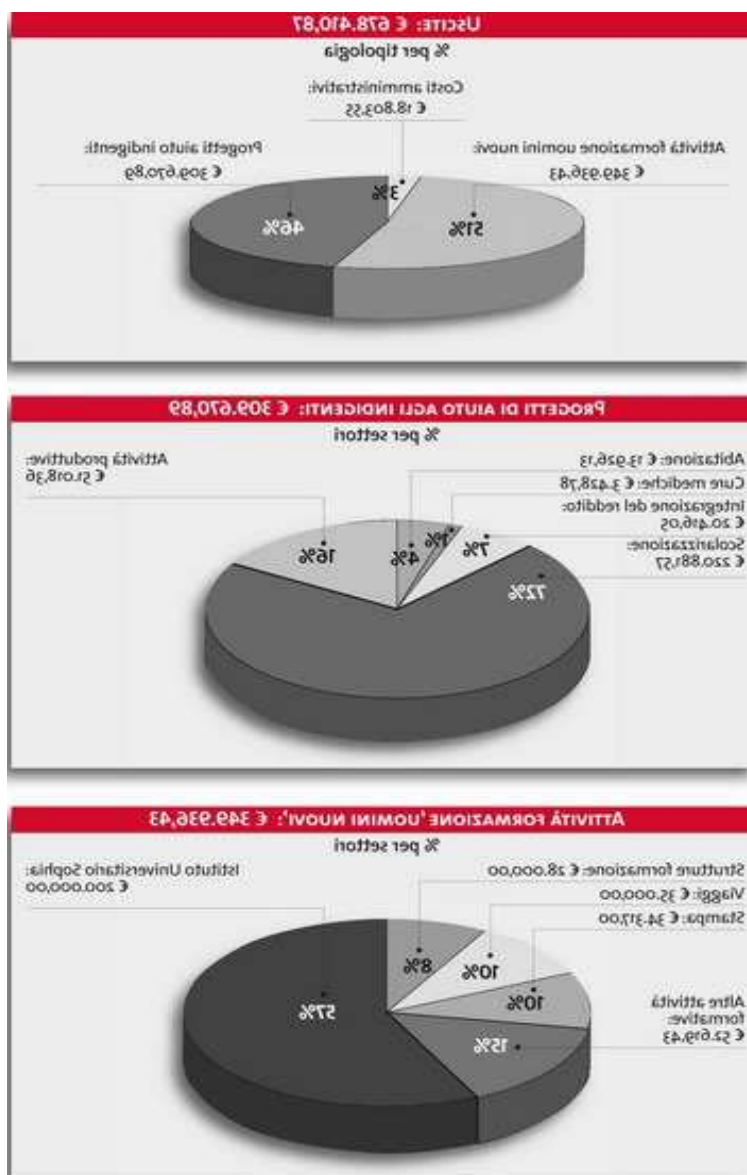
### **3.5 La destinazione degli utili nelle imprese EdC**

Questo paragrafo è dedicato a presentare una sintesi dei dati relativi agli utili messi in comune dalle imprese aderenti al progetto EdC.

Zona	ENTRATE €		USCITE €		Totale
	Utili imprese	Progetti aiuto indigenti	Attività formative		
Angola*		350,00			350,00
Camerun*		4.483,50			11.483,50
Costa d'Avorio*	609,79	9.792,36			9.792,36
Kenya*		11.455,14			11.455,14
Madagascar*	150,00	1.450,00	1.500,00		2.950,00
Nigeria*					
R. D. Congo*		11.298,21			11.298,21
Sudafrica*					
<b>Africa subsahariana</b>	<b>759,79</b>	<b>38.829,21</b>	<b>8.500,00</b>		<b>47.329,21</b>
El Salvador*		1.914,95			1.914,95
Haiti*					
Messico*		5.685,48	7.000,00		12.685,48
S. Domingo*		2.064,21			2.064,21
<b>America Centrale</b>		<b>9.664,64</b>	<b>7.000,00</b>		<b>16.664,64</b>
Canada	10.212,11				
USA	42.409,30				
<b>America Nord</b>	<b>52.621,41</b>				
Argentina	3.109,00	14.358,17	11.819,43		26.177,60
Brasile	71.095,00	114.782,52	10.500,00		125.282,52
Cile*	545,00	3.740,49			3.740,49
Colombia*	4.134,00	11.231,06	8.000,00		19.231,06
Uruguay*	1.576,00	1.956,56	5.000,00		6.956,56
Venezuela*	5.095,00	4.308,52	4.000,00		8.308,52
<b>America Sud</b>	<b>85.554,00</b>	<b>150.377,32</b>	<b>39.319,43</b>		<b>189.696,75</b>
Cina*	8.278,00	4.144,00			4.144,00
Corea*	10.100,00	4.000,00			4.000,00
Filippine	22.254,00	20.220,73			20.220,73
Giappone*					
India*		112,00			112,00
Pakistan*			3.000,00		3.000,00
Sud Est Asiatico*		7.980,27			7.980,27
Thailandia*	824,00	4.213,14	4.000,00		8.213,14
<b>Asia</b>	<b>41.456,00</b>	<b>40.670,34</b>	<b>7.000,00</b>		<b>47.670,34</b>
Albania					
Lituania*					
Polonia*	1.180,00		3.000,00		3.000,00
Rep. Ceca			6.000,00		6.000,00
Russia*			10.000,00		10.000,00
Slovacchia*	1.355,00				
Slovenia*	1.210,00				
Sud Est Europeo*	13.711,00	62.843,32	10.200,00		73.043,32
Ungheria	2.899,73				
<b>Europa Est</b>	<b>20.355,73</b>	<b>62.843,32</b>	<b>31.700,00</b>		<b>94.543,32</b>
Austria	8.315,30				
Belgio*	73.850,00				
Francia	19.980,00				
Germania	5.682,64		28.000,00		28.000,00
Gran Bretagna					
Irlanda					
Olanda*	7.027,54				
Portogallo					
Spagna	2.538,54				
Svizzera	62.793,03				
<b>Europa Ovest</b>	<b>180.187,05</b>		<b>28.000,00</b>		<b>28.000,00</b>
<b>Italia</b>	<b>189.368,35</b>				
Algeria		2.000,00			2.000,00
Egitto*	2.390,00	700,00	4.000,00		4.700,00
Giordania*		957,45	3.000,00		3.957,45
Libano*	950,00	3.437,30			3.437,30
Terra Santa*		191,51			191,51
Turchia*					
<b>Medio Oriente e Nord Africa</b>	<b>3.340,00</b>	<b>7.286,26</b>	<b>7.000,00</b>		<b>14.286,26</b>
Australia					
Oceania					
Anziani anni precedenti	104.768,54				
Centri Movimento Focolari			10.300,00		10.300,00
Istituto Universitario Sophia			200.000,00		200.000,00
Notiziario e Rapporto EdC			11.117,00		11.117,00
Costi Amministrativi					18.803,55
<b>Totale</b>	<b>678.410,87</b>	<b>309.670,89</b>	<b>349.936,43</b>		<b>678.410,87</b>

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

In conformità agli obiettivi del progetto. Gli utili sono stati destinati per il 46% a progetti di aiuto, per il 51% ad attività di “formazione di uomini nuovi” e per il 3% a costi di gestione.



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

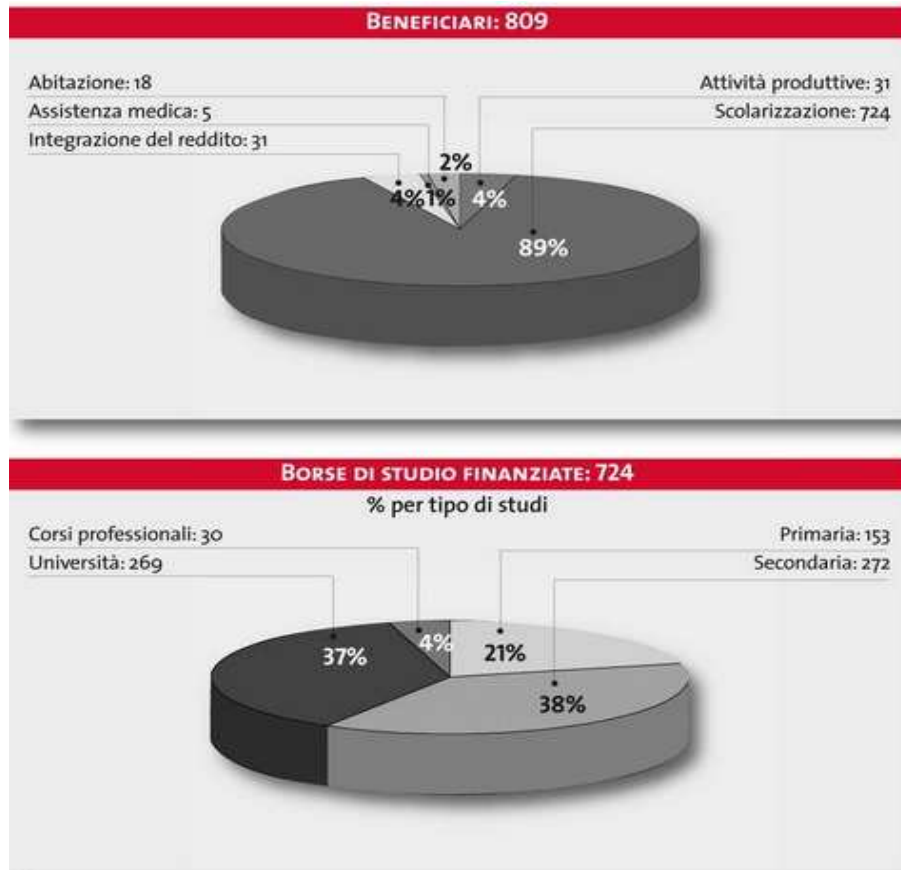
Il 72 % degli utili delle imprese destinati all'aiuto agli indigenti è stato investito nella scolarizzazione e nell'istruzione, dalle scuole primarie fino all'università; il 16 % (8 volte quanto investito l'anno precedente) è stato investito in progetti per creare nuovi posti di lavoro o consolidare quelli a rischio. Il rimanente 12 % è stato destinato a situazioni di emergenza nei settori abitativo e sanitario e per l'integrazione dei redditi più bassi.

Gli utili delle imprese per la formazione di “uomini nuovi” per la maggior parte sono stati destinati a finanziare attività di formazione diretta – tra cui per il 57 % l’Istituto Universitario Sophia, per il 15 % seminari, corsi, scuole di formazione in molte zone del mondo, il 10 % per finanziare viaggi per raggiungere luoghi di formazione, il 10 % per la stampa e l’8 % per la manutenzione delle strutture destinate alla formazione.

### **3.5.1 I beneficiari**

Oltre le diverse centinaia di persone che hanno fruito di attività di formazione, quelle aiutate direttamente con gli utili messi in comune dalle imprese sono 809 usufruendo di un aiuto temporaneo, necessario a coprire necessità urgenti, e seguite personalmente fino a quando non possano superare il momento di difficoltà e riacquisire l’indipendenza economica.

Per quanto riguarda i settori dell’aiuto, il 90% delle persone coinvolte è costituito da studenti, fra i 6 e 30 anni. Il numero dei posti di lavoro creati o consolidati, è aumentato del 50% rispetto all’anno precedente. Le borse di studio finanziate coinvolgono per il 37 % studenti universitari, per il 38 % studenti di scuole secondarie, per il 21 % studenti di scuola primaria e per il 4% una trentina di giovani partecipanti a corsi professionali.



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

## **Conclusioni**

L' Economia di Comunione rappresenta una singolare presenza all'interno dell'economia "normalmente" intesa e costituendo una vera propria sfida: nasce da un'intuizione spontanea di una "donna di fede" e dall'esperienza concreta dei tanti che ne hanno accolto la proposta; eppure abbiamo visto come i suoi orientamenti culturali, le sue basi teoriche, sono perfettamente in linea con l'economia civile e carismatica, inserendosi a pieno titolo nell'attuale dibattito economico apportando significativi contributi, come può essere l'introduzione della categoria dei "beni relazionali"; il fine ultimo di questo progetto è lenire la piaga della povertà, ma la soluzione non è individuata tanto nei finanziamenti estemporanei, ma nel ripensare l'antropologia su cui l'economia è basata e nel puntare innanzi tutto a coltivare i rapporti umani: dove l'Economia di Comunione è vissuta avviene un cambiamento profondo e sostanziale: i bisognosi riacquistano la propria dignità, diventando attori principali del progetto e non semplicemente assistiti, il rapporto tra beneficiari e donatori perde drammaticità, è realizzata una vera redistribuzione globale della ricchezza.



Questo progetto non è affidato principalmente ad agenzie non profit o cooperative, ma alle imprese private, che operano in normali meccanismi di mercato: viene eliminata la contrapposizione tra mercato, obiettivo del profitto, e solidarietà; il mercato viene rivalutato come luogo di reale d'incontro umano; l'impresa riacquista il suo significato di "bene sociale", la solidarietà è parte integrante degli obiettivi dell'impresa. Si realizza insomma una riarmonizzazione dell'attività economica e dell'etica, del nord e del sud del mondo, della ricchezza e della povertà.

La realtà dell'Economia di Comunione, pur essendo pienamente consolidata, è ancora una realtà in espansione. Le aziende che vi aderiscono sono circa 800, i poveri che ricevono gli aiuti finora sono individuati nella cerchia di chi già è venuto a contatto con l'Ideale dell'Unità ed ha iniziato a viverlo.

Ma la sua presenza nel contesto attuale è importante e richiama la tradizionale economia al suo primo significato di servizio per l'uomo. Senza dubbio la diffusione della "cultura del dare", aspetto essenziale del progetto, il dialogo costante con le altre correnti economiche, con le istituzioni e col contesto internazionale, ad oggi già attivo e fecondo, renderà l'Economia di Comunione sempre più in grado di rinnovare profondamente la teoria e la prassi dell'economia intera.

## **Bibliografia**

- **ARAUJO V.**, “*Quale persona e quale società per l’Economia di Comunione?*” in Nuova Umanità Città Nuova Roma 2002.
- **BALDARELLI M.G.** “*L’Economia di Comunione: tra etica e globalizzazione*” in L.Bruni; L.Crivelli, “*Per un’economia di comunione - un approccio multidisciplinare.*”Città Nuova, Roma 2004.
- **BALDARELLI M.G.** “*Le aziende eticamente orientate. Mission, governance e accountability*”in “Non profit” 2004.
- **BRUNI L.**, “*Economia di Comunione: fatti e idee per un nuovo umanesimo*”. Castelgandolfo 7 Aprile 2001.
- **BRUNI L.**,“*I poli imprenditoriali dell’ EdC*” Convegno internazionale“*Nuovi orizzonti dell’Economia di Comunione*”, Castelgandolfo, 10-12 settembre 2004.
- **BRUNI L.**, “*Intervento alla Scuola Imprenditori EDC in Castelgandolfo (5 aprile 2001)*”, in Lubich C., “*L’economia di comunione: storia e profezia*” Città Nuova, 2001.
- **BRUNI L.**,“*L’economia e i paradossi della felicità*” in Sacco, Zamagni, “*Complessità relazionale e comportamento economico* “ Il Mulino, Bologna 2002.
- **BRUNI L.**,“ “*L’oggi dell’ Economia di Comunione*” dal Convegno “*Nuovi orizzonti dell’Economia di Comunione*” 10 -12 Settembre 2004

- **BRUNI L.**, :*”Relazionalità e scienza economica”* in Nuova Umanità, città nuova, Roma 1997.
- **BRUNI L. ; PELLIGRA V.**, *”Economia come impegno civile: relazionalità, benessere ed economia di comunione”* Città Nuova, Roma 2002.
- **CILLERAI L.**, *“L’impresa nell’Economia di Comunione: comunità di persone, risorse immateriali ed impatto sulle performances aziendali”* in L.Bruni e L. Crivelli *“Per un economia di comunione, un approccio multidisciplinare”* Città Nuova, Roma 2002.
- **COELHO F.**, *“I Poli imprenditoriali dell’Economia di Comunione”*, Convegno internazionale *“Nuovi orizzonti dell’Economia di Comunione”*, Castelgandolfo, 10-12 settembre 2004.
- **FERRUCCI A.**, *“ Breve presentazione EdC”*in *“Notiziario Edc n 29”* Città Nuova, Roma 2008
- **FERRUCCI A.**, *“Il progetto Economia di Comunione ”*in *“Aggiornamenti Sociali”* 2004.
- **FERRUCCI A.**, *“ il progetto di Economia Di Comunione”*, intervento al convegno *“Verso un agire economico a misura di persona: la proposta di Economia di Comunione”* , 29 Gennaio 1999.
- **FERRUCCI A.**, *“Nuove linee per condurre un impresa di Economia di comunione”* in *“Notiziario EdC”*, Città Nuova, Roma 2008.

- **GOLIN E., PAROLIN G.**, *“Per un’impresa a più dimensioni – strategie e bilancio secondo il metodo Rainbowscore”* Città Nuova Editrice, Roma 2003.
- **GUI B. , BRUNI L.**, *“Quattro parole su EdC”* in Bruni L., Crivelli L. ( a cura di) *“Per una economia di comunione. Un approccio multidisciplinare”* Città Nuova, Roma 2004.
- **LEVERING R.**, *“Un gran bel posto in cui lavorare”* Sperling & Kupfer, Milano 2001.
- **LUBICH C.,:**” *L’esperienza Economia di Comunione: dalla spiritualità dell’unità una proposta di agire economico”* in L. Bruni (a cura di), *Economia di Comunione, per una cultura economica a più dimensioni*, Roma, Città Nuova, 1999.
- **LUBICH C.**, *“L’economia di comunione: storia e profezia”* Città Nuova, Roma 2001.
- **LUBICH C.**, *“Lezione, in occasione della Laurea “honoris causa” in Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore, Sede di Piacenza, 29 gennaio 1999.*
- **MOLTENI M.**, *“I problemi di sviluppo nelle imprese “a movente ideale”*. In Nuova Umanità, Città Nuova 2002.
- **PAROLIN G.**, *“La creazione di valore nelle aziende EdC. Ricerca su casi aziendali”* in L. Bruni, L. Crivelli ( a cura di) *“Per una economia di comunione. Un approccio multidisciplinare”* Città Nuova, Roma 2004.
- **QUARTANA P.**, *“L’economia di comunione nel pensiero di Chiara Lubich”* in Nuova Umanità. Città Nuova, 1992.
- **RAHEMA M.**, *“Quando la povertà diventa miseria”* Einaudi, Torino 2005.

- **TORTORELLA F.** “*I progetti E. d C.*” in “Notiziario EdC” n 29 , Città nuova Roma 2008.
- **ZAMAGNI S.:** “*Economia e relazionalità*”, intervento al convegno “Verso un agire economico a misura di persona: la proposta di Economia di Comunione” 29 Gennaio 1999.

---

## **Sitografia**

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