UNIVERSITÀ DEGLI STUDI KORE DI ENNA

Corso di Laurea in Economia Aziendale

L'EdC: DALL'INTUIZIONE DI CHIARA LUBICH A OGGI

IL PROFITTO COME MEZZO PER UNA «GLOBALIZZAZIONE» IN COMUNIONE

Tesi di laurea di

Alberto Virzì

Relatore:

Ch.mo Prof. Alfonso Provvidenza

Anno Accademico 2010/2011

A differenza dell'economia consumista,
basata su una cultura dell'avere,
l'economia di comunione è l'economia del dare.
Ciò può sembrare difficile, arduo, eroico.
Ma non è così perché l'uomo,
fatto ad immagine di Dio, che è Amore,
trova la propria realizzazione
proprio nell'amare, nel dare.
Questa esigenza è nel più profondo del suo essere,
credente o non credente che egli sia.
E proprio in questa constatazione,
suffragata dalla nostra esperienza,
sta la speranza di una diffusione universale
dell'Economia di Comunione.

Chiara Lubich, Brasile, Maggio 1991

L'economia di comunione ha attirato l'attenzione di
economisti, sociologi, filosofi e studiosi di altre discipline,
che trovano in questa nuova esperienza e nelle idee e categorie
ad essa sottostanti, dei motivi di interesse che vanno al di là
del Movimento, in cui storicamente si è sviluppata.
In particolare nella categoria della «comunione» alcuni intravedono
una nuova chiave di lettura dei rapporti sociali, che potrebbe
contribuire ad andare oltre l'impostazione individualistica che
prevale oggi nella scienza economica.

Chiara Lubich, Strasburgo, Maggio 1999

INDICE

INTRODUZIONE pag. 5

CAPITOLO PRIMO pag. 8

LA NASCITA E L'EVOLUZIONE DELL'ECONOMIA DI COMUNIONE

1. La nascita del Progetto EdC e il Movimento dei Focolari. pag. 8
2. L'ispirazione culturale del progetto pag. 13
3. Linee guida per condurre un impresa EdC pag. 14
   - 3.1 Imprenditori, lavoratori ed impresa pag. 15
   - 3.2 Rapporto con clienti, fornitori, società civile e soggetti esterni pag. 15
   - 3.3 Etica pag. 16
   - 3.4 Qualità della vita e della produzione pag. 16
   - 3.5 Armonia nell'ambiente di lavoro pag. 17
   - 3.6 Formazione e istruzione pag. 17
   - 3.7 Comunicazione pag. 17
4. L'impatto del progetto EdC nei vari livelli della Società Civile pag. 19
5. L'evoluzione storica del progetto EdC: diffusione e dati statistici pag. 23
   - 5.1 I Poli Industriali dell'Economia di Comunione pag. 26

CAPITOLO SECONDO pag. 27

IL PROFITTO: «UN ATTORE» SUDDIVISO IN TRE PARTI

1. Il profitto come mezzo per aiutare i poveri pag. 27
2. Il profitto come mezzo per creare uomini nuovi pag. 32
3. Il profitto come mezzo per sostenere l'impresa pag. 35

CAPITOLO TERZO pag. 38

IL METODO RAIMBOWSCORE

1. Rosso Capitale Economico pag. 40
2. Arancio Capitale Relazionale pag. 43
3. Giallo Cultura Aziendale pag. 44
4. Verde Qualità Socio-Ambientale pag. 46
5. Azzurro Capitale Umano, Strutture e Immagine Aziendale pag. 47
6. Indaco Formazione e Innovazione pag. 48
7. Violetto Comunicazione e Coinvolgimento pag. 49

APPENDICE pag. 63

IL POLO LIONELLO BONFANTI pag. 63

CONCLUSIONE pag. 66

BIBLIOGRAFIA pag. 72

SITOGRAFIA pag. 73

INTRODUZIONE

In questo mio breve lavoro vorrei proporre un'analisi, senza la pretesa dell'esaustività, dell'Economia di Comunione [EdC]. Questo nuovo «progetto», legato al mondo dell'economia, si prefigge di portare l'imprenditore a mettere al centro della propria azienda l'uomo apprezzando le sue virtù e i suoi difetti e a non considerare più il profitto come il fine principale dell'attività aziendale.

In questi ultimi decenni, e gli istituti di statistica lo confermano, l'economia sta attraversando un momento di crisi planetaria. Concorrono diverse realtà: la crisi ambientale, la crescente povertà relativa, il malessere che si respira nelle economie ad alto reddito e soprattutto le difficoltà che la teoria economica incontra nel tentativo di comprendere, e non solo descrivere, i comportamenti e i bisogni reali delle persone.

D'altra parte, per la società civile odierna diventa sempre più difficile cogliere il senso e il significato civilizzante dei modelli teorici elaborati dagli economisti. Questi scenari, a vari livelli, creano tensioni che si manifestano anche nella vita politica e civile di quasi tutte le nazioni del mondo.

L'Economia di Comunione, oggetto di questa tesi, è nata e si sta sviluppando proprio all'interno di questo contesto culturale e sociale. Un grande economista italiano, il Prof. Stefano Zamagni, profondo conoscitore della tematica in questione, la definisce: «un fiore dell'economia civile».

Essa è sorta dall'intuizione originale di Chiara Lubich, fondatrice del Movimento dei Focolari, quando, attraversando nel maggio del 1991 la città di San Paolo in Brasile, avvertì, con una particolare intensità, l'ingiustizia di un mondo dominato da una errata distribuzione delle ricchezze, di cui i grattacieli di San Paolo, circondati da favelas, erano la dimostrazione più evidente.

Da quell'esperienza ebbe un'intuizione profetica: dar vita ad imprese che, pur restando tali e quindi efficienti e competitive, fossero però capaci di trasformare la loro vita economica in un luogo e in uno strumento di solidarietà e di condivisione. Da subito questo progetto fu chiamato: «Economia di Comunione». Ma come tradurla e realizzarla operativamente? Quale il suo percorso attuativo? Si chiese alle aziende di continuare a produrre normalmente e

legalmente profitti, ma non con lo scopo di sostenere l'arricchimento degli imprenditori o degli azionisti, bensì con la finalità di creare utili da condividere, per generare profitti da mettere in comunione.

Sempre in quella primissima intuizione si delinearono subito i tre scopi attorno ai quali organizzare la comunione:

1) *la crescita dell'impresa*, che doveva svilupparsi e restare competitiva nei mercati;

2) *la formazione culturale*, perché senza una cultura nuova non si danno solide basi ad una nuova economia;

3) *l'aiuto alle persone indigenti*.

La comunione degli utili, si avvertì subito, aveva significato solo se rappresentava l'ultimo atto di un'intera vita aziendale vissuta alla luce della cultura di comunione, chiamata anche «cultura del dare», che negli anni successivi si è gradualmente precisata e riempita di contenuto.

Oggi, nel mondo, le imprese che aderiscono al progetto di EdC sono oltre settecento, non di grandi dimensioni ma molto vitali; non mancano comunque vere e proprie imprese industriali, alcune attività di tipo finanziario e cooperative con centinaia di soci. Il progetto è studiato e conosciuto in tutto il mondo e non sono pochi gli economisti che guardano con simpatia e speranza a quanto sta avvenendo nel laboratorio vivo rappresentato dall'Economia di Comunione.

Si tratta infatti di un «progetto economico» non calato dall'alto, dalla condivisione di pensiero di esperti di economia o di sviluppo, ma da un carisma: quello dell'unità, che sta anche a fondamento del Movimento dei Focolari. Per questa ragione l'Economia di Comunione, pur in continuo e vitale dialogo con le varie espressioni della cosiddetta «economia sociale», segue una traiettoria propria e ben definita.

Infatti, se da una parte l'EdC sostiene che il mercato è secondario alle virtù civili o alla vita relazionale e spirituale, al tempo stesso essa non si pone «contro» i mercati, ma li richiama alla loro vocazione autentica, che, fin dalla loro origine medievale, è stata quella di essere spazio vitale e luogo di incontro tra persone uguali e libere.

Infatti, come è noto, l'Economia di Comunione nella persona dei suoi membri dal 1991 ha da sempre rivolto il suo invito di comunione ad «imprese», non a enti di assistenza o a istituti filantropici, invitandole a divenire spazio e strumento di comunione.

Oggi l'Economia di Comunione non si propone a forme di imprese esternamente o giuridicamente nuove (anche se lo sviluppo dei cosiddetti «poli produttivi» sta dando vita a tipologie di impresa originali e inedite), ma tende a rinnovare dal di dentro quelle esistenti. In particolare propone un'attività economica a più dimensioni, nella quale sono attivi principi diversi e tutti co-essenziali.

Infatti la stessa Chiara Lubich in un suo scritto affermava: «l'Economia di Comunione non è nata per rinnovare le imprese ma per rinnovare il mondo».

La presente tesi è suddivisa in tre capitoli e un'appendice. Il primo capitolo descrive la nascita e lo sviluppo del progetto di Economia di Comunione. Il secondo capitolo analizza le parti in cui è suddiviso il profitto. Il terzo capitolo presenta il modello RaimbowScore, modello utilizzato per quantificare il valore aggiunto prodotto da queste imprese.

L'appendice presenta la storia del «polo Lionello Bonfanti».

CAPITOLO PRIMO

LA NASCITA E L'EVOLUZIONE DELL'ECONOMIA DI COMUNIONE

1. La nascita del Progetto EdC e il Movimento dei Focolari.

L'Economia di Comunione, è un progetto che nasce all'interno del Movimento dei Focolari, da un'intuizione della sua fondatrice Chiara Lubich.[1]

Il Movimento dei Focolari è un'opera laica nata all'interno della Chiesa Cattolica che ha come fine la realizzazione e la diffusione tra le persone, del carisma dell'unità, come richiesto dall'insegnamento evangelico. Nasce come conseguenza della vocazione avvertita da Chiara Lubich a 23 anni, nel 1943 a Trento, durante la Seconda Guerra Mondiale.

Chiara e le sue prime compagne si erano proposte di realizzare l'ideale di un mondo unito, attraverso il carisma dell'unità che è alla base del Movimento. La loro fu un'attività squisitamente caritativa. Iniziarono dai più bisognosi, che ponevano al primo posto, cercandoli nei quartieri più degradati, curandoli ed ospitandoli alla loro tavola.

Un episodio significativo è raccontato da Chiara Lubich stessa in molte occasioni e in vari scritti: «un giorno un povero mi ha domandato un paio di

[1] CHIARA LUBICH, (Trento 1920 – Rocca di Papa 2008): A ridosso della Prima Guerra Mondiale, nella città di Trento viene alla luce Silvia Lubich; nasce il 22 Gennaio 1920 in un contesto famigliare di fervente fede e zelante lavoro: il padre è tipografo, il fratello Gino sarà giornalista del quotidiano «L'Unità». Da ragazza si impegna nello studio sino ad ottenere nel 1940 il diploma di maestra. Nello stesso anno intraprende la strada per l'insegnamento, prima e poi inizia gli studi in filosofia ma la guerra le impedisce di continuarli. Un evento decisivo è il pellegrinaggio a Loreto: nel noto Santuario Mariano ella comprende che Cristo la sta chiamando ad un servizio nuovo nella Chiesa: il focolare. Passano gli anni e la maturità spirituale porta Silvia a darsi completamente a Dio con i voti di povertà, castità ed obbedienza entrando nel Terz'Ordine francescano; prendendo come modello di vita Chiara d'Assisi decide di assumerne il nome. Il 13 maggio 1944 fonda il movimento dei focolari.
Il contributo che Chiara dà alla Chiesa è presente anche in campo culturale: lo testimonia la copiosa quantità di lauree honoris causa che ella riceve in diverse parti del mondo e in vari campi; un altro contributo è quello diplomatico: ella viene invitata a ricevere in tante città del mondo la cittadinanza onoraria. È stata grande amica di Giovanni Paolo II che era suo coetaneo. La sua vita fino al 14 marzo 2008, data della sua morte, è stata costellata da tanti di questi eventi di Grazia.

scarpe numero 42. Sapendo che Gesù si era immedesimato con i poveri, ho rivolto al Signore in chiesa questa preghiera: «Dammi un paio di scarpe n. 42 per Te in quel povero. Uscita di lì una signorina mi porge un pacco, lo apro: c'era un paio di scarpe n. 42».[2] Un'infinità di episodi simili a questo sono poi successi negli anni a seguire e stanno a significare che le Parole di Gesù «chiedete e vi sarà dato», (Mt 7,7) si realizzavano attraverso le loro vite.

Uno dei punti cardine del carisma dell'unità è la comunione dei beni. Tutti i membri del Movimento mettono in comune e sempre liberamente tutto ciò che possiedono e non solo beni materiali.

Giovanni Paolo II definiva il Movimento dei Focolari «un popolo», espressione del grande popolo di Dio in marcia nell'edificazione della civiltà dell'amore, con l'obiettivo di concorrere alla fratellanza universale avendo per meta un mondo più unito.

Il sogno di Chiara Lubich, quello di creare l'Economia di Comunione, nasce in Brasile, il 29 Maggio 1991 ad Araceli città dove il Movimento dei Focolari aveva già dal 1958 creato una sua cittadella, una realtà in cui si realizza la legge evangelica della comunione. Attraversando San Paolo, Chiara è colpita dall'estrema miseria e dalle tante favelas che, come una «corona di spine», circondano la città; una forte impressione dovuta principalmente all'enorme contrasto tra quelle baracche e i tanti lussuosi grattacieli.[3]

L'obiettivo fu chiaro fin dall'inizio. L'unico modo per sviluppare un nuovo approccio al problema della povertà, era quello di far nascere nuove aziende capaci di creare le risorse mancanti, grazie all'aiuto di chi donava quanto di più possedeva. Per stimolare la dignità della persona umana, bisognava creare delle imprese che potessero dare un'opportunità di crescita e sviluppo offrendo lavoro e non solo remunerazione in denaro.

Chiara, non essendo esperta in problemi economici, pensò che si potevano far nascere fra i membri del movimento delle aziende, in modo da impegnare le capacità e le risorse di tutti per produrre insieme ricchezza a favore di chi si trovava nella necessità. La loro gestione doveva essere affidata a persone

[2] C. LUBICH, *L'economia di comunione storia e profezia*, Roma, 2001,17.
[3] L. BRUNI, L. CRIVELLI, *Per un Economia di Comunione - un approccio multidisciplinare*, Roma, 2004,20.

competenti, in grado di farle funzionare efficacemente e ricavarne degli utili. Questi dovevano essere liberamente messi in comune. E cioè in parte essere usati per gli stessi scopi della prima comunità cristiana:

- una parte per aiutare i poveri e dar loro da vivere, finché non avessero un posto di lavoro;
- un'altra parte per sviluppare strutture di formazione per «uomini nuovi» - come li chiama l'apostolo Paolo -, cioè persone formate dall'amore, atte a quella che chiamiamo la «cultura del dare»;
- un'ultima parte, per incrementare l'azienda.[4]

In Brasile, questa nuova esperienza, questo nuovo metodo di gestione delle aziende che si facevano carico degli indigenti, sembrò la soluzione ai contrasti sociali che c'erano nella terra carioca; infatti molti imprenditori aderirono al progetto e accettarono la tripartizione degli utili, e in breve tempo si diffuse non solo all'interno del Brasile, ma in tutto il mondo. Nacquero poli industriali, cioè un insieme di aziende tutte orientate allo spirito dell'Economia di Comunione, soprattutto nei pressi delle cittadelle del Movimento dei Focolari e non solo, coinvolgendo sia aziende già esistenti, sia quelle di nuova costituzione.

L'Economia di comunione certamente rappresenta una vera iniezione di solidarietà, un profondo senso di apertura all'altro, una proficua assistenza reciproca, una «fabbrica» di capitale sociale e di altri beni non scambiabili sul mercato, che favoriscono lo sviluppo: *i diritti sociali* (penso soprattutto a quelli legati al rapporto di lavoro, oltre che il rispetto della dignità umana e delle sue libertà) *e l'equità distributiva*. Il capitale umano e sociale, strumenti fondamentali per un'azienda che condivide il progetto di EdC, rappresentano un valore aggiunto che rende possibile ciò che altrimenti non lo sarebbe, oppure lo sarebbe, ma in modo molto meno efficiente. Le organizzazioni dell'Economia di Comunione, l'azienda piccola e media e il polo industriale, infatti, molto spesso esistono perché nate su questa base di rapporti interpersonali che hanno reso

[4] C. LUBICH, *op. cit.*, Roma, 2001, 23 ss..

possibile la formazione dei capitali necessari e le complementarietà delle competenze specifiche.[5]

Perché all'interno dell'azienda si riesca a vivere un'esperienza di comunione non è sufficiente la volontà del singolo imprenditore, ma è necessaria una risposta positiva da parte di tutti i suoi interlocutori. Obiettivo principale diventa quello di vivere la comunione in un ambiente di mercato, cioè l'imprenditore deve essere capace di stare sul mercato e di costruire una comunità di persone che producano beni e servizi per il mercato: deve fare profitti, per sopravvivere e per metterli in comunione con gli indigenti, e ancor più deve creare valore sociale.[6]

Le imprese di Economia di Comunione si impegnano, in tutti gli aspetti della loro attività, a porre al centro dell'attenzione le esigenze e le aspirazioni della persona e le istanze del bene comune.

In particolare esse cercano:

- di instaurare rapporti leali e rispettosi, animati da sincero spirito di servizio e di collaborazione, nei confronti di clienti, fornitori, pubblica amministrazione e anche verso i concorrenti;
- di valorizzare al massimo i dipendenti, informandoli e coinvolgendoli in varia misura nella gestione;
- di mantenere una linea di conduzione dell'impresa ispirata alla cultura della legalità;
- di riservare grande attenzione all'ambiente di lavoro ed al rispetto della natura (con la quale pure occorre solidarizzare), anche affrontando investimenti ad alto costo;
- di promuovere la collaborazione con altre realtà aziendali e sociali presenti nel territorio, con uno sguardo anche alla comunità internazionale, con la quale si sentono solidali.[7]

---

[5] S. DI CIACCIO, *Un capitale gratuito indispensabile: un'analisi del rapporto UNDP sullo sviluppo umano 1999*, in V. PELLIGRA, A. FERRUCCI, *Economia di Comunione – Una cultura nuova*, Genova, 2001, 115 ss.

[6] L. ANDRINGA, *Quale "governo di comunione" sta emergendo dall'Economia di Comunione,* in *atti Convegno Internazionale "Nuovi orizzonti dell'Economia di Comunione"*,2004, 1.

[7] C. LUBICH, *op. cit.*, Roma, 2001, 24 ss.

Il compito di un'impresa che aderisce all'Economia di Comunione è molto più complicato e complesso rispetto a quello che svolge un'impresa che non vi aderisce, perché a rispettare tutti questi principi sono aziende che operano nel mercato e si trovano a dover affrontare la concorrenza. Inoltre devono porre maggiore attenzione al momento della produzione e della distribuzione della ricchezza, cercando di rispettare i valori umani; devono cercare di promuovere l'occupazione soprattutto a favore delle categorie disagiate. Però esiste una libertà di adesione al progetto che, come ho precisato prima, consiste nella tripartizione degli utili.

L' imprenditore che aderisce al progetto è libero di scegliere la ripartizione come meglio crede, tenendo conto delle proprie esigenze e di quelle della sua azienda.

Il progetto dell'Economia di Comunione, con tutte le sue particolarità, si pone a fianco delle numerose iniziative individuali e collettive che hanno cercato e cercano di «umanizzare l'economia».

La storia ci insegna che tutti i grandi cambiamenti nel mondo economico sono stati ispirati da carismi cristiani, come per esempio il carisma di San Benedetto e del monachesimo dell'«ora et labora», che ha portato alla diffusione della cultura del lavoro e alla nascita dell'economia di mercato. Poi ricordiamo il carisma di San Francesco che poneva al proprio centro «sorella povertà», che ha portato alla nascita delle banche, ed infine la nascita dell' Economia di Comunione, che come ho già detto è stata ispirata principalmente dal carisma dell'unità, ma nel suo DNA racchiude anche il carisma benedettino e francescano.

Come scrive in suo volume Luigino Bruni: «c'è una caratteristica comune a tutte le esperienze di economia «carismatica»: sono esperienze economiche ma non solo. In particolare il loro movente non è la ricerca dell'interesse economico, ma nascono per rispondere a bisogni concreti di persone concrete, e sono animate dalla gratuità. Esiste un profondo e stretto legame tra il carisma e la gratuità: la loro radice è la stessa *Charis*, grazia, dono!».[8]

[8] L. BRUNI, *Il prezzo della gratuità*, Roma, 2006, 13 ss.

2. L'ispirazione culturale del progetto

La cultura che l'Economia di Comunione cerca di diffondere e che sta alla base di essa è «la cultura del dare» che deriva dall'esperienza del «date e vi sarà dato» evangelico.

A differenza dell'economia consumista, basata su una cultura dell'avere, l'Economia di Comunione è l'economia del dare. Ciò può sembrare difficile, arduo ed eroico. Ma non è così perché l'uomo fatto ad immagine dì Dio che è Amore, trova la propria realizzazione proprio nell'amare, nel farsi dono,[9] quindi la «cultura del dare» è proprio in antitesi con «la cultura dell'avere». Il dare economico è espressione del «darsi» sul piano dell'«essere». In altre parole, rivela una concezione antropologica non individualista né collettivista, ma di comunione e di solidarietà. Una cultura del dare, che quindi non va considerata come una forma di filantropia o di assistenzialismo, virtù entrambe individualistiche. L'essenza stessa della persona è essere «comunione».

Di conseguenza, non ogni atto di dare crea la cultura del dare.

C'è un «dare» che è contaminato dalla voglia di potere sull'altro, che cerca il dominio e addirittura l'oppressione dei singoli e dei popoli. È un «dare» solo apparente.

C'è un «dare» che cerca soddisfazione e compiacimento nell'atto stesso di dare. In fondo è espressione egoistica di sé e in genere viene percepito, da chi riceve, come un'offesa, una sorta di umiliazione.

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

E infine c'è un «dare» che noi cristiani chiamiamo «evangelico».

Questo «dare» si apre all'altro nel rispetto della sua dignità. Si manifesta a volte come un introito inatteso o nella genialità di una soluzione tecnica innovativa o nell'idea di un nuovo prodotto vincente.[10]

Il sogno di Chiara Lubich è che questa «cultura del dare» venga diffusa in tutte le aziende che aderiscono all'Economia di Comunione e diventi il loro stile

[9] C. LUBICH, *op. cit.,* Roma, 2001, 41.
[10] Fonte: *www.edc-online.org/it/chi-siamo/lispirazione-culturale/la-cultura-del-dare.html*.

di vita e venga messa in pratica, nei rapporti come nelle relazioni, tra tutti gli attori che a vario titolo prendono parte alla vita aziendale.

Infatti Chiara Lubich afferma: «la causa dell'Economia di Comunione però non domanda solo l'amore ai bisognosi, ma verso chiunque perché così la spiritualità dell'unità esige. E perciò vuole che si amino tutti i soggetti dell'azienda. Si scrive, ad esempio: diamo sempre; diamo un sorriso, una comprensione, un perdono, un ascolto; diamo la nostra intelligenza, la nostra volontà, la nostra disponibilità; diamo le nostre esperienze, le capacità. Dare: sia questa la parola che non può darci tregua».[11]

Così si potrà dimostrare che fare economia è molto più che fare profitti; che è molto di più perfino di soddisfare le esigenze dei soggetti interessati: che un attività economica è soprattutto un atto d'amore, quello stesso amore che ci guida in tutti gli altri momenti della vita e che ci porta a fare buoni prodotti, ad assumere un lavoratore sulla base di un'efficienza più complessa che fa dire di no alla richiesta di legami malavitosi, e che fa anche sperimentare quella Provvidenza che irrompe anche nella vita economica, ma proprio perché è vissuta così. E se l'Economia di Comunione non fa questo, è come l'evangelico sale che perde il sapore.[12]

3. Linee guida per condurre un impresa EdC

La caratteristica principale che contraddistingue l'Economia di Comunione è la tripartizione degli utili, ma oltre a questo essa intende favorire la concezione dell'agire economico quale impegno ideativo e operativo non solo utilitaristico, ma teso alla promozione integrale e solidale dell'uomo e della società; inoltre essa opera per stimolare il passaggio dell'economia e della società intera dalla «cultura dell'avere» alla «cultura del dare».

Per ottenere tutto ciò, nel 1997 gli esperti di Economia di Comunione, hanno stilato in sette punti le linee guida per condurre un impresa EdC che vengono di seguito riportati:

---

[11] C. LUBICH, *op. cit.*, Roma, 2001, 42.
[12] L. BRUNI, *La cultura della prossimità*, in V. PELLIGRA, A. FERRUCCI, *op. cit.*, Genova, 2001, 181.

3.1 Imprenditori, lavoratori ed impresa

Gli imprenditori che aderiscono alla EdC formulano strategie, obiettivi e piani aziendali, tenendo conto dei criteri tipici di una corretta gestione e coinvolgendo in questa attività i membri dell'impresa. Essi prendono decisioni di investimento con prudenza, ma con particolare attenzione alla creazione di nuove attività e posti di lavoro produttivi.

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

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

3.2 Rapporto con clienti, fornitori, società civile e soggetti esterni

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

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

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

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

3.3 Etica

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

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

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

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

3.4 Qualità della vita e della produzione

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

La salute e il benessere di ogni membro dell'impresa sono oggetto di attenzione, con speciale riguardo a chi ha particolari necessità. Le condizioni di lavoro sono adeguate al tipo di attività: vengono assicurati il rispetto delle norme di sicurezza, e tutto ciò che riguarda la dignità del lavoratore nell'atto della sua funzione produttiva. Si cerca di evitare un eccessivo orario di lavoro, in modo che nessuno sia sovraccaricato, ed è previsto un adeguato periodo di riposo.

L'ambiente di lavoro deve essere disteso e amichevole e il clima deve far nascere rispetto, fiducia e stima reciproci. L'impresa produce beni e servizi

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

3.5 Armonia nell'ambiente di lavoro

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

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

3.6 Formazione e istruzione

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

L'imprenditore adotterà criteri di selezione del personale e di programmazione dello sviluppo professionale per i lavoratori, tali da agevolare un'atmosfera serena.

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

3.7 Comunicazione

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

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

Le imprese che aderiscono al progetto di EdC, nell'intento anche di sviluppare rapporti economici reciprocamente utili e produttivi, utilizzano i più moderni mezzi di comunicazione per collegarsi tra loro sia a livello locale che internazionale, rallegrandosi dei successi e facendo tesoro delle difficoltà o degli insuccessi delle altre, in uno spirito di reciproco sostegno e solidarietà.[13]

Oltre a queste linee guida non bisogna infine dimenticare un altro elemento essenziale: la Provvidenza, che ha accompagnato costantemente lo sviluppo dell'Economia di Comunione in questi anni. Nelle imprese di Economia di Comunione si lascia spazio alla dimensione religiosa, anche nel concreto operare economico. E si sperimenta che, dopo ogni scelta controcorrente, che l'usuale prassi degli affari sconsiglierebbe, Dio non fa mancare quel centuplo che Gesù ha promesso: un introito inatteso, un'opportunità insperata, l'offerta di una nuova collaborazione, l'idea di un nuovo prodotto di successo.[14]

Nel 2001 è iniziata una ricerca sui comportamenti delle aziende che aderivano al progetto dell'Economia di Comunione; quest'analisi è stata effettuata partendo dalle linee guida sopra elencate.

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

1. La missione chiave dell'impresa e dei suoi componenti – imprenditore e lavoratori – è stata focalizzata sullo sviluppo di nuovi posti di lavoro.
2. Nell'attenzione a far esprimere talenti, risorse e bisogni dei lavoratori, sino alla condivisione di criteri e scelte riguardanti la destinazione degli utili aziendali.
3. Nell'ambito dei rapporti con l'esterno si è approfondito l'aspetto della professionalità e della qualità dei prodotti e servizi offerti ai clienti e lo stile di condotta improntato alla fiducia e alla lealtà nei confronti di concorrenti, fornitori, clienti e pubblica amministrazione.

[13] BUREAU INTERNAZIONALE DELL'ECONOMIA E DEL LAVORO MOVIMENTO UMANITÀ NUOVA, *Economia di comunione nella libertà: Linee per condurre un impresa di Economia di Comunione*, in V. PELLIGRA, A. FERRUCCI, *op. cit.*, Genova, 2001, 212.
[14] C. LUBICH, *op. cit.*, Roma, 2001, 27.

4. L'aspetto dell'etica è stato analizzato sia rispetto all'esterno dell'azienda, nei confronti delle varie autorità e degli organi di controllo, così come nella gestione e nelle relazioni interne.
5. Sotto il cappello di «qualità della vita e della produzione» si è posta attenzione al rispetto dell'ambiente nelle forme di tutela e salvaguardia dell'ecologia, così come alla sicurezza, alla salute e al benessere psicofisico dei lavoratori.
6. L'idea di armonia nell'ambiente di lavoro ha stimolato la riflessione sull'organizzazione della logistica locale e sull'immagine aziendale.
7. Nel campo della formazione si è messo l'accento sui percorsi e sui progetti professionali delle risorse umane e sulle diverse forme di apprendimento continuo.
8. Infine, nel settore della comunicazione, si è dedicata particolare attenzione sia ai processi di aperta informazione e di condivisione di eventi e successi della vita aziendale (mediante il ricorso ai vari strumenti di comunicazione), sia ai momenti di sostegno reciproco tra le aziende del progetto, in modo particolare in situazione di difficoltà nelle quali la solidarietà tra imprese è diventata una vera e concreta esperienza di comunione.[15]

4. L'impatto del progetto EdC nei vari livelli della Società Civile

Come ho già detto il sogno di Chiara Lubich, era sì di creare e far nascere l'Economia di Comunione caratterizzata dalla «cultura del dare», ma era altresì quello di diffondere il più possibile questa cultura, in modo che entrasse a far parte non solo delle aziende for profit o non profit, ma anche nei vari livelli della società civile, e ne diventasse una parte fondamentale.

Una spiritualità comunitaria come quella ispirata ai valori del Vangelo, avendo in sé il «codice» per trasformare il sociale, lo investe tutto, in tutti i campi: dal mondo dell'economia e del lavoro a quello della politica, della

[15] G. PAROLIN, *La creazione dei valore nelle aziende EdC. Ricerca su casi aziendali*, in L.BRUNI, L.CRIVELLI, *op. cit*, Roma, 2004, 90.

giustizia, della sanità, della scuola, delle comunicazioni sociali, dell'arte, e così via.

I ricchi imparano dal Vangelo la «cultura del dare» e incarnano lo spirito della donazione. E i poveri così vivono con meno angoscia e preoccupazione la loro esistenza mentre s'impegnano, aiutati da tutti, a trovare un lavoro per essere autosufficienti.

Nelle famiglie si rivitalizza l'amore. Il divario tra generazioni viene trasformato in un positivo scambio di doni.[16]

Considerando le tematiche relative al rapporto tra impresa ed etica, nonché l'evoluzione che il sistema produttivo sta compiendo, sembra che la distinzione finora invalsa tra imprese finalizzate al profitto (profit) e organizzazioni non finalizzate al profitto (non profit) non sia più in grado di dar conto completo della realtà, nè di orientare efficacemente il futuro. In questi ultimi decenni è andata emergendo un'ampia area intermedia tra le due tipologie di imprese. Essa è costituita da imprese tradizionali, che però sottoscrivono dei patti di aiuto ai Paesi arretrati; da fondazioni che sono espressione di singole imprese; da gruppi di imprese aventi scopi di utilità sociale; dal variegato mondo dei soggetti della cosiddetta economia civile e di comunione. Non si tratta solo di un «terzo settore», ma di una nuova ampia realtà composita, che coinvolge il privato e il pubblico e che non esclude il profitto, ma lo considera strumento per realizzare finalità umane e sociali. Il fatto che queste imprese distribuiscano o meno gli utili oppure che assumano l'una o l'altra delle configurazioni previste dalle norme giuridiche diventa secondario rispetto alla loro disponibilità a concepire il profitto come uno strumento per raggiungere finalità di umanizzazione del mercato e della società. È auspicabile che queste nuove forme di impresa trovino in tutti i Paesi anche adeguata configurazione giuridica e fiscale. Esse, senza nulla togliere all'importanza e all'utilità economica e sociale delle forme tradizionali di impresa, fanno evolvere il sistema verso una più chiara e compiuta assunzione dei doveri da parte dei soggetti economici. Non solo. *È la stessa pluralità delle forme istituzionali di impresa a generare un mercato più civile e al tempo stesso più competitivo.*

[16] C. LUBICH, *op. cit.*, Roma, 2001, 20.

Il potenziamento delle diverse tipologie di imprese e, in particolare, di quelle capaci di concepire il profitto come uno strumento per raggiungere finalità di umanizzazione del mercato e delle società, deve essere perseguito anche nei Paesi che soffrono di esclusione o di emarginazione dai circuiti dell'economia globale, dove è molto importante procedere con progetti di sussidiarietà opportunamente concepita e gestita che tendano a potenziare i diritti, prevedendo però sempre anche l'assunzione di corrispettive responsabilità. Negli *interventi per lo sviluppo* va fatto salvo il principio della *centralità della persona umana*, la quale è il soggetto che deve assumersi primariamente il dovere dello sviluppo.

L'interesse principale è il miglioramento delle situazioni di vita delle persone concrete di una certa regione, affinché possano assolvere a quei doveri che attualmente l'indigenza non consente loro di onorare. La sollecitudine non può mai essere un atteggiamento astratto. I programmi di sviluppo, per poter essere adattati alle singole situazioni, devono avere caratteristiche di flessibilità; e le persone beneficiarie dovrebbero essere coinvolte direttamente nella loro progettazione e rese protagoniste della loro attuazione. È anche necessario applicare i criteri della progressione e dell'accompagnamento — compreso il monitoraggio dei risultati –, perché non ci sono ricette universalmente valide. Molto dipende dalla concreta gestione degli interventi. «Artefici del loro proprio sviluppo, i popoli ne sono i primi responsabili. Ma non potranno realizzarlo nell'isolamento».[17] Oggi, con il consolidamento del processo di progressiva integrazione del pianeta, questo ammonimento di Paolo VI è ancor più valido. Le dinamiche di inclusione non hanno nulla di meccanico. Le soluzioni vanno calibrate sulla vita dei popoli e delle persone concrete, sulla base di una valutazione prudenziale di ogni situazione. Accanto ai macroprogetti servono i microprogetti e, soprattutto, serve la mobilitazione fattiva di tutti i soggetti della società civile, tanto delle persone giuridiche quanto delle persone fisiche.

La *cooperazione internazionale* ha bisogno di persone che condividano il processo di sviluppo economico e umano, mediante la solidarietà della presenza, dell'accompagnamento, della formazione e del rispetto. Da questo punto di vista, gli stessi Organismi internazionali dovrebbero interrogarsi sulla reale efficacia

[17] PAOLO VI, *Lett. enc. Populorum Progressio*, Città del Vaticano, 1967, n. 77.

dei loro apparati burocratici e amministrativi, spesso troppo onerosi. Capita talvolta che il destinatario degli aiuti diventi funzionale a chi lo aiuta e che i poveri servano a mantenere in vita dispendiose organizzazioni burocratiche che riservano per la propria conservazione percentuali troppo elevate di quelle risorse che invece dovrebbero essere destinate allo sviluppo. In questa prospettiva, sarebbe auspicabile che tutti gli Organismi internazionali e le Organizzazioni non governative si impegnassero ad una piena trasparenza, informando i donatori e l'opinione pubblica circa la percentuale dei fondi ricevuti destinata ai programmi di cooperazione, circa il vero contenuto di tali programmi, e infine circa la composizione delle spese dell'istituzione stessa.[18]

L'Economia di Comunione richiama l'attività economica e il mercato alla sua vocazione originaria, che è di incontro tra persone libere che pur senza coinvolgere dimensioni più profonde delle relazioni umane possono incontrarsi in modo positivo e pacifico. Per questo, dall'Economia di comunione non potrà mai venire una condanna nei confronti dell'impresa e del mercato, ma un monito affinché anche questi possono essere luoghi di creazione di vero benessere e di incontro autentico tra persone, che si donano reciprocamente l'un l'altro; infatti se la dimensione tipica dell'umano è la sua apertura al dono-gratuità, e se l'economia è un attività umana, allora un economia autenticamente umana non può prescindere dalla gratuità.

Inoltre proprio perché l'Economia di Comunione punta a invadere tutti i campi della società civile, all'interno del Movimento dei Focolari dal quale essa è stata generata, in Italia è nato il cosiddetto «Movimento dell'unità» dove ai politici è proposto di mettere in pratica, a base di tutto, la cultura della reciprocità, pur rimanendo nei diversi schieramenti, sì da realizzare l'unità a servizio del bene comune e del Paese. Agire quindi, tutti - cristiani e non - anzitutto da veri credenti nei valori profondi, eterni dell'uomo; e poi essere militanti di parte. Non è il tentativo di far nascere un nuovo partito, che riassuma e inglobi tutti, perché la diversità dell'altro diventa una ricchezza indispensabile. Questa realtà, sviluppatasi rapidamente in tutta Italia, ha iniziato ad estendersi a politici di nazioni diverse, in Europa e oltre, col principio di «amare la patria

[18] BENEDETTO XVI, *Lett. enc. Caritas in Veritate*, Città del Vaticano, 2009, n. 46-47.

altrui come la propria». E già dà i suoi primi frutti sia a livello parlamentare che in piccole e grandi città.[19]

5. L'evoluzione storica del progetto EdC: diffusione e dati statistici

Il progetto di Economia di Comunione, già dalla sua nascita e nel corso di questi anni, si è andato diffondendo in tutto il mondo. Molte aziende sono nate, e molte già esistenti hanno aderito al progetto, modificando il proprio metodo di gestione aziendale.

A tutt'oggi hanno aderito al progetto 797 imprese (di cui 86 simpatizzanti), di varie tipologie e dimensioni, così distribuite:

- Europa 506 (di cui 242 in Italia);
- America 260;
- Asia 25;
- Africa 6;[20]

[19] C. LUBICH, *op. cit.*, Roma, 2001, 31.
[20] Segreteria Internazionale Economia di Comunione, *Rapporto 2009/2010*, Roma, 2010, 7ss..

Grafico 1

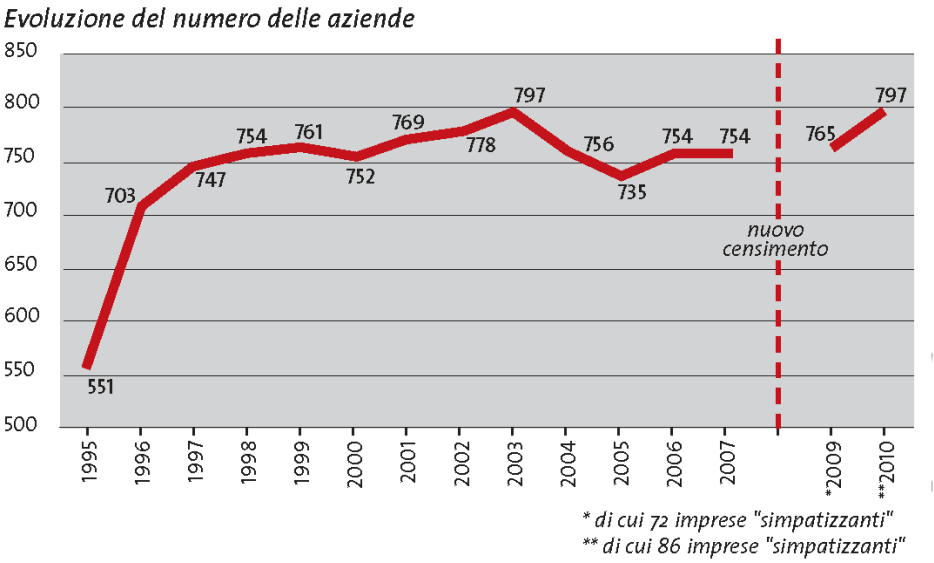


Grafico 2

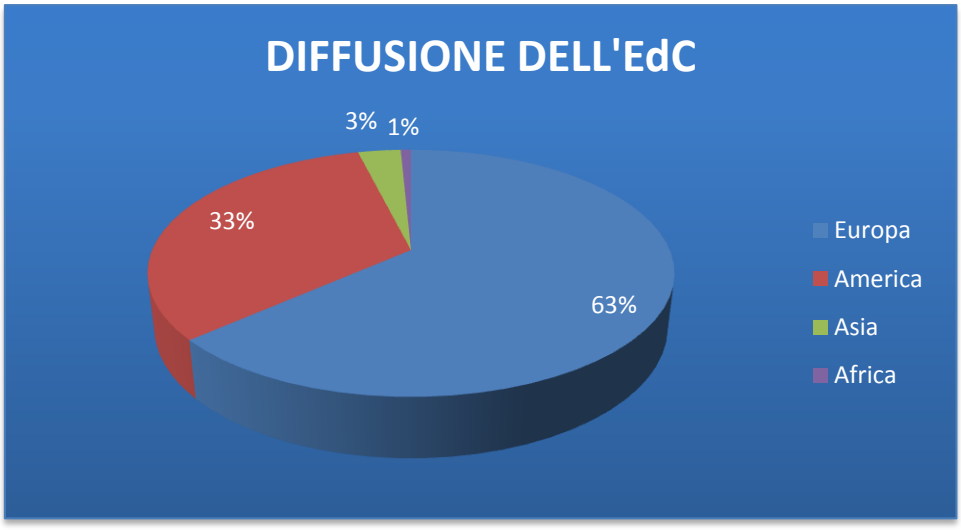
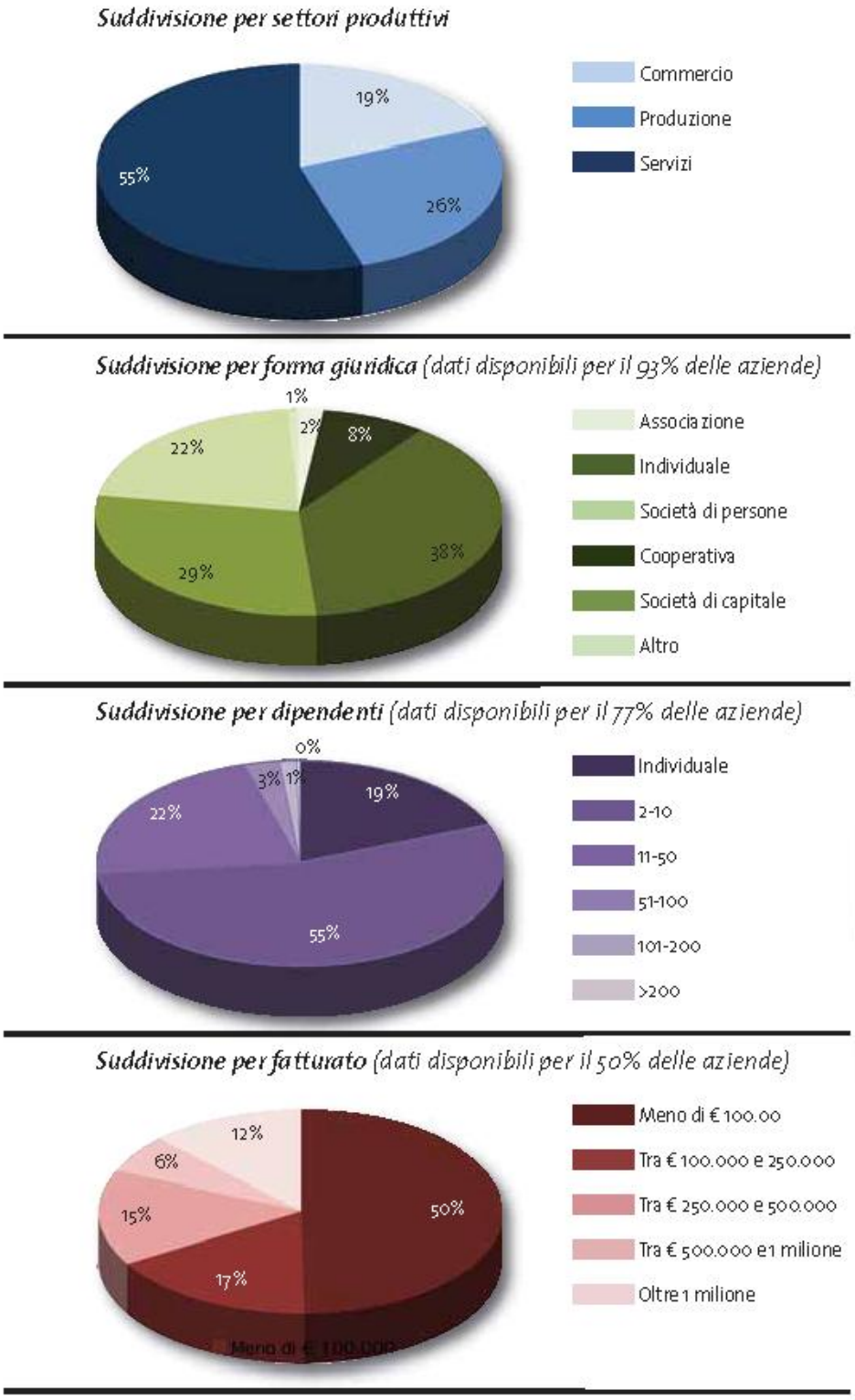


Grafico 3


Suddivisione per settori produttivi
19%
26%
55%
Commercio
Produzione
Servizi
Suddivisione per forma giuridica (dati disponibili per il 93% delle aziende)
1%
2%
8%
22%
38%
29%
Associazione
Individuale
Società di persone
Cooperativa
Società di capitale
Altro
Suddivisione per dipendenti (dati disponibili per il 77% delle aziende)
0%
3%
1%
19%
22%
55%
Individuale
2-10
11-50
51-100
101-200
>200
Suddivisione per fatturato (dati disponibili per il 50% delle aziende)
12%
6%
15%
50%
17%
Meno di € 100.00
Tra € 100.000 e 250.000
Tra € 250.000 e 500.000
Tra € 500.000 e1 milione
Oltre 1 milione

5.1 I Poli Industriali dell'Economia di Comunione

Uno dei principi fondamentali dell'Economia di Comunione, oltre alla «cultura del dare», è come ho già detto, la creazione di poli industriali nelle vicinanze delle cittadelle del Movimento dei Focolari.

Essi sono costituiti da una comunità di aziende situate tutte vicine, come ad esempio i distretti industriali, ma a differenza loro aderiscono al progetto di Economia di Comunione, quindi offrono un esempio concreto di imprese che vivono la logica della comunione. Un elemento che accomuna queste due esperienze, è la sinergia cultura-impresa che sta alla loro base.

Le funzioni principali dei poli industriali sono: dare visibilità al progetto dell'Economia di Comunione, e fare da punto di riferimento per tutte le aziende di quella nazione.

I poli costituiti ad oggi sono:

- Polo Spartaco (Brasile - Cotia-SP);
- Polo Lionello (Italia - Loppiano);
- Polo Solidaridad (Argentina - O'Higgins);
- Polo Ginetta (Brasile - Igarassu-PE);
- Polo Mariapoli Faro (Croazia - Krizevci);
- Polo Belgio (Belgio);
- Polo Giosi Guella (Portogallo - Abrigada);

I poli in fase di costituzione sono:

- Polo Francois Neveux (Brasile - Benevides-PA);
- Polo Filippine (Filippine);
- Polo Ottmaring (Germania);[21]

[21] Fonte: *www.edc-online.org/it/chi-siamo/poli-produttivi.html.*

CAPITOLO SECONDO

IL PROFITTO: «UN ATTORE» SUDDIVISO IN TRE PARTI

Come abbiamo già esposto nel primo capitolo l'aspetto innovativo apportato dall'Economia di Comunione è la tripartizione degli utili, così disposta: una parte per aiutare i poveri, una parte per formare uomini nuovi ispirati alla «cultura del dare» e un ultima parte per sostenere l'azienda.

Quest'idea di tripartizione degli utili, dà al risultato economico di esercizio una valenza sociale, che sotto il profilo relazionale rende tutti coloro che lavorano all'interno di essa più uniti e coesi nel raggiungere il risultato d'impresa, sia nella formazione e nell'apprendimento continuo, sia nel sostegno ai bisognosi. Tutto questo trasforma il profitto in un profitto a valenza sociale e di condivisione.

1. Il profitto come mezzo per aiutare i poveri

Il primo scopo dell'Economia di Comunione è la lotta alla miseria (che preferiamo non chiamare «povertà») come via per la costruzione di un mondo più giusto e fraterno. L'Economia di Comunione propone a chi si trova in difficoltà economica o in una qualche altra forma di indigenza una via di aiuto basata sul principio di sussidiarietà e soprattutto di reciprocità.

L'Economia di Comunione è un progetto che dona speranza alle comunità più svantaggiate cercando di creare sviluppo con gli utili delle imprese aderenti al progetto.[22] Uno dei principi base che animano il progetto EdC è la voglia di ridare speranza e opportunità di riscatto a tutti coloro che si trovano in una condizione di assoluta povertà.

L'aiuto si concretizza non tanto attraverso un'assistenza finanziaria, anche se essa può anche avvenire in qualche caso, ma soprattutto con la ricerca di un'occupazione fissa di lavoro. Infatti, il momento di maggiore importanza non

[22] Fonte: *www.edc-online.org/it/chi-siamo/comunione-degli-utili/aiuto-agli-indigenti.html.*

è la raccolta delle risorse, ma l'uso di queste, affinché non si crei assistenzialismo, ma sviluppo umano autentico.

La stessa Chiara Lubich, nello spiegare chi sono questi fratelli poveri afferma: «li conosco e li ho visti alcuni in foto: sorridenti, dignitosi, fieri di esser figli di Dio e di quest'Opera. Non mancano di tutto, ma di qualcosa. Hanno bisogno, ad esempio, di togliersi dall'animo l'assillo che li opprime notte e giorno. Hanno necessità d'essere certi che loro e i loro figli avranno da mangiare; che la loro casetta, a volte una baracca, un giorno cambierà volto; che i bambini potranno continuare a studiare; che quella malattia, la cui cura costosa si rimanda sempre, potrà finalmente essere guarita; che si potrà trovare un posto di lavoro per il padre. Sì, sono questi i nostri fratelli nel bisogno, che non di rado aiutano anche loro, in qualche modo, gli altri. Sono un tipo di Gesù ben preciso, che merita il nostro amore e che ci ripeterà un giorno: "Avevo fame, ero ignudo, ero senza casa o con la casa rovinata... e voi...". Sappiamo cosa ci dirà».[23]

Continua Chiara Lubich sulla cultura del dare: «Coloro che si trovano in difficoltà economica, i destinatari di una parte degli utili, non sono visti semplicemente come "assistiti" o "beneficiari" dell'impresa; essi sono invece membri essenziali del progetto, all'interno del quale fanno dono agli altri delle loro necessità. Vivono anch'essi la cultura del dare. Infatti molti di loro rinunciano all'aiuto che ricevono non appena conquistano un minimo di indipendenza economica e, non di rado, condividono con altri il poco che hanno. Tutto ciò è espressione del fatto che il progetto di Economia di Comunione non pone le sue basi sulla filantropia da parte di alcuni, ma piuttosto sulla condivisione, dove ciascuno dà e riceve con pari dignità, nell'ambito di una relazione di sostanziale reciprocità».[24]

Per la definizione e implementazione dei progetti di aiuto ai bisognosi l'Economia di Comunione collabora con l'AMU (Azione Mondo Unito), una ONG costituita nel 1986; riconosciuta idonea dal Ministero Affari Esteri per la realizzazione di progetti di cooperazione allo sviluppo nei PVS (Paesi in Via di Sviluppo) e per attività di formazione ed educazione allo sviluppo. Si ispira alla spiritualità del Movimento dei Focolari e si propone di diffondere una cultura del

[23] C. LUBICH, *op. cit.*, Roma, 2001, 40.
[24] C. LUBICH, *op. cit.*, Roma, 2001, 26.

dialogo e dell'unità tra i popoli. Insieme alle popolazioni coinvolte, si impegna a realizzare attività sostenibili che pongano le premesse per un effettivo sviluppo, nel rispetto della realtà sociale, culturale ed economica locale.[25]

Attraverso la collaborazione decennale tra la commissione internazionale dell'Economia di Comunione e l'AMU, sono nati diversi progetti di sviluppo con l'intento di aiutare molte famiglie e persone che si trovavano in situazione di bisogno e in grave crisi economica. I progetti offrono loro la possibilità di ricevere un aiuto sotto varie forme: un contributo per creare una nuova attività lavorativa, oppure assistenza sanitaria per curare una grave malattia, oppure una borsa di studio che gli possa permettere di frequentare le scuole e l'università, in modo da favorire l'aiuto reciproco. La metodologia per l'assegnazione dei tipi d'aiuto alle persone bisognose che la commissione dell'Economia di Comunione utilizza è modulata in tre passaggi fondamentali: 1) individuare i bisogni della persona; 2) capire se in zona con la comunione dei beni delle comunità locali si riesce a coprire la necessità, altrimenti si deve attingere ai contributi dell'Economia di comunione; 3) fare arrivare l'aiuto nel modo più utile e oculato possibile.

Per quanto riguarda la prima modalità d'aiuto possiamo dire che il contributo è notevole e, dove è necessario, pone le basi per creare nuove attività lavorative. In tal senso l'Economia di Comunione ha realizzato e sta realizzando davvero molto: per esempio nella Repubblica Democratica del Congo con l'aiuto dell'Economia di Comunione e dell'AMU sono state realizzate sei nuove microimprese familiari come un bar-ristorante, una polifotocopiatrice, un'impresa per la lavorazione del pesce salato, una piantagione di erbe officinali, una falegnameria e una forma ambulante di commercio; esse hanno permesso a persone che si trovavano in grave crisi economica di sfruttare e di sviluppare le proprie capacità. In Brasile e in Igarassu, grazie alla collaborazione tra la commissione locale dell'Economia di Comunione, «Atelier Santa Flora» e l'istituto «Casa do Menor» gestito da un sacerdote che ospita dei ragazzi vittime di violenze, è nata un'azienda per la lavorazione artigianale di borse e sandali dal nome «Dalla Strada». «L'Atelier Santa Flora», ha messo a disposizione le

[25] Fonte: *www.amu-it.eu.*

proprie competenze per realizzare con i ragazzi ospiti, corsi di formazione sulla lavorazione artigianale di tessuti di recupero per la produzione di borse e sandali; da qui poi è nata l'azienda che ha offerto a questi ragazzi una seconda possibilità.

A Montevideo, in Uruguay, grazie alla collaborazione di un gruppo di mamme che si facevano carico da sole dei propri bambini, perché abbandonate dai mariti, la commissione dell'Economia di Comunione ha creato un'azienda per la lavorazione naturale di capi di abbigliamento in lana, dando loro la possibilità di creare un futuro ai loro figli. Sempre in Uruguay, a Las Piedras, la stessa commissione ha aiutato una giovane coppia rimasta senza lavoro a far nascere un laboratorio tessile. Altre microimprese sono nate in Croazia e in Serbia.

L'Economia di Comunione ha aiutato anche giovani cubani disoccupati a far nascere nel loro Paese un laboratorio fotografico dal nome «Fotos Eme».

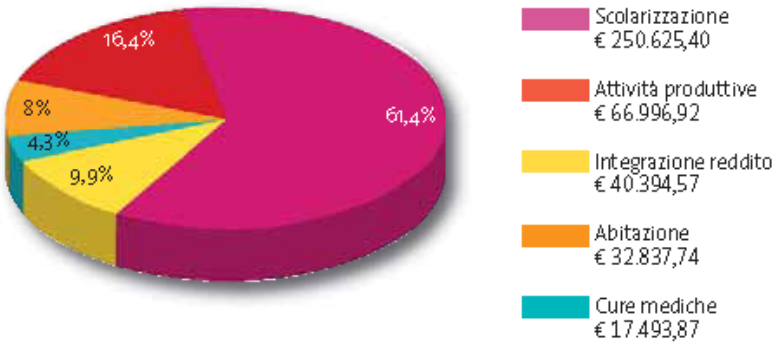
Una seconda modalità. L'Economia di Comunione dà un importante contributo anche alle popolazioni che si trovano in paesi del mondo dove ogni giorno muoiono tantissime persone a causa di malattie, in modo particolare bambini. L'EdC interviene creando strutture mediche e mettendo a disposizione del personale qualificato; in questi anni sono state salvate molte vite grazie all'intervento di esperti che hanno messo la loro professione a disposizione di tutti.

Una terza importante forma d'aiuto che l'Economia di Comunione, offre alle persone bisognose, è la donazione di borse di studio, che coprono le spese per il materiale didattico, le tasse d'iscrizione, e per gli studenti fuori sede anche il vitto e l'alloggio, per permettere loro di poter frequentare la scuola e l'università, in modo da favorire la crescita intellettuale e culturale. In questo modo viene data loro la possibilità di sperare in un futuro migliore.[26] I grafici di seguito riportati sono tratti dal rapporto EdC 2009/2010 e si riferiscono a quell'anno.

[26] SEGRETERIA INTERNAZIONALE ECONOMIA DI COMUNIONE, *op.cit.*, Roma, 2010, 35ss..

Grafico 4

PROGETTI DI SVILUPPO E ASSISTENZA (€ 408.348,49)
% PER SETTORI



BENEFICIARI DIRETTI (1.390)
% PER SETTORI

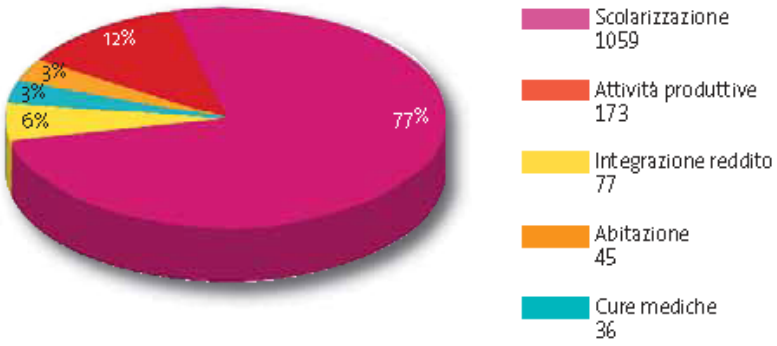
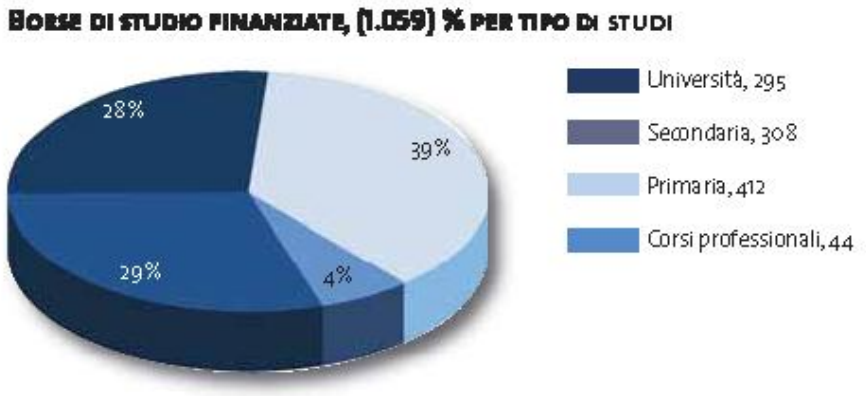


Grafico 5



2. Il profitto come mezzo per creare uomini nuovi

Il principale obiettivo del progetto di Economia di Comunione, come Chiara Lubich stessa aveva pensato nella fase iniziale del progetto, è quello di diffondere la «cultura del dare» nella società odierna, attraverso la stampa, l'organizzazione di convegni, la predisposizione di strutture di formazione, ecc, in modo da far nascere «uomini nuovi» formati alla «cultura del dare» che fossero capaci di diffondere il nuovo stile economico apportato dall'Economia di Comunione. Infatti un terzo degli utili è destinato alla formazione, che parte da una concezione della persona considerata sia nella sua essenza, sia nel suo relazionarsi come centro e fine di ogni realtà e attività: in questa tipo di cultura individualità e socialità si incontrano nel dono di sé, del proprio essere e nella circolazione dei beni necessari allo sviluppo, alla crescita e alla maturazione di tutti i membri dell'umanità.[27]

Questi uomini nuovi non sono persone speciali, o con qualifiche particolari, ma sono dei laici, dei semplici lavoratori, che mettono in comunione il loro sapere all'interno delle imprese di Economia di Comunione e che portano avanti il progetto nella sua interezza, sono persone di grande fede, di profonda

[27] E. GOLIN, G. PAROLIN, *per un impresa a più dimensioni – strategie e bilancio secondo il metodo RaimbowScore*, Roma, 2003, 154.

vita interiore. Essi non si accontentano di realizzarsi nell'ambito lavorativo, con la carriera, o con la semplice vita di famiglia. La loro vocazione e dedizione è orientata esplicitamente alla visione di una «nuova umanità».

Per cui la decisione di impegnarsi nell'Economia di Comunione, nasce da una forte spinta interiore personale, animata dal desiderio di dare gioia e serenità al prossimo.

Commuove la nobiltà del gesto: potrebbero destinare a uso personale gli utili guadagnati, orientare tutto al proprio benessere ma la finalità del progetto li porta ad incarnare la condivisione e la compartecipazione indispensabili per la costruzione di una nuova civiltà fondata sui valori del Vangelo.

La stessa Chiara Lubich afferma: «l'Economia di Comunione è stata possibile perché è nata in un contesto di cultura particolare, la cultura dell'amore che domanda comunione, unità e aiuta a pensare ad un mondo nuovo, a creare un popolo nuovo, con una cultura nuova, che ha in sé quei valori cui noi teniamo di più. Per attuare un'Economia di Comunione occorrono, dunque, una finalità chiara, la «cultura del dare» e «uomini nuovi». Ma gli uomini nuovi sono coloro che vivono in modo attualissimo il Vangelo, attuano l'amore reciproco, fanno propria, in pratica, la spiritualità dell'unità che porta Gesù in mezzo a noi».[28]

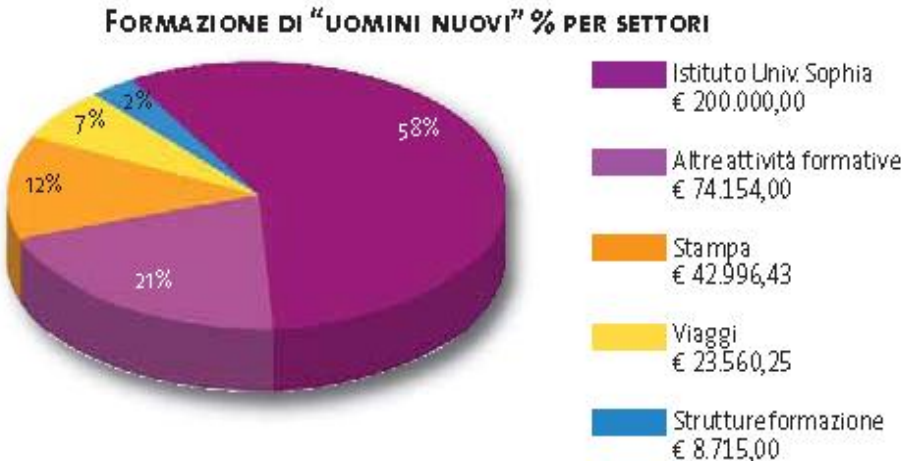
La maggior parte degli utili destinati alla formazione di «uomini nuovi», serve a finanziare l'Istituto Universitario Sophia, voluto e fondato nel 2008 da Chiara Lubich a Loppiano, dove l'Economia di Comunione ha già un polo produttivo: il polo Lionello Bonfanti, con la vocazione alla formazione di uomini e donne di spiccate capacità dirigenziali. La rimanente parte degli utili destinati alla formazione servono a finanziare altre strutture o corsi di formazione: viaggi d'istruzione, stampa di riviste, libri e documenti informativi e altre attività formative.

In un suo volume Luigino Bruni scrive: «Personalmente amo molto questa "seconda" parte degli utili, che considero quella che oggi ha il più alto tasso di redditività sociale: una società più civile, e senza più nessun indigente sarà il frutto di donne e di uomini che scoprono in loro stessi le risorse interiori per uscire dalle varie trappole di povertà. La povertà lo sappiamo non si sconfigge

[28] C. LUBICH, *op. cit.,* Roma, 2001, 45 ss.

primariamente con il denaro, ma ridando a chi escluso la voglia di avere un futuro per sé e per gli altri».[29] Il grafico di seguito riportato è tratto dal rapporto EdC 2009/2010 e si riferisce a quell'anno.

Grafico 6



[29] L. BRUNI, *op. cit.*, Roma, 2006, 18 ss.

3. Il profitto come mezzo per sostenere l'impresa

L'Economia di Comunione non è un progetto di emergenza, né un progetto di «fund raising». Essa punta allo sviluppo e alla crescita dell'istituzione azienda, in modo che possa continuare a creare ricchezza, beni e servizi, e posti di lavoro. Offrire un posto di lavoro, soprattutto nei paesi più poveri, è una alta forma di aiuto allo sviluppo.

L'Economia di Comunione quindi non si oppone all'impresa, in nessuna delle sue forme (da quelle individuali alle Spa), ma le richiama alla loro vocazione di creatrici di sviluppo umano, e di bene comune,[30] per questo un terzo dell'utile rimane all'azienda e viene reinvestito al suo interno in modo che possa sempre continuare a crescere.

La tabella di seguito riportata è tratta dal rapporto EdC 2009/2010 e si riferisce a quell'anno.

[30] Fonte: *www.edc-online.org/it/chi-siamo/comunione-degli-utili/sviluppo-dellimpresa.html.*

Tabella 1

ENTRATE E USCITE

	ENTRATE (€)	USCITE (€)		
Zona	*Utili imprese*	*Progetti di sviluppo*	*Attività di formazione di "uomini nuovi"*	*Totale impieghi*
Angola[2]		2.250,00		2.250,00
Camerun[6]		1.948,30	8.000,00	9.948,30
Costa d'Avorio[11]	854,39	855,00		855,00
Kenia[18]		9.243,00		9.243,00
Madagascar[21]	200,00	495,00		495,00
Nigeria		360,00		360,00
R. D. Congo[26]		18.819,00		18.819,00
Sudafrica[31]				
Africa subsahariana	**1.054,39**	**33.970,30**	**8.000,00**	**41.970,30**
Algeria[1]		900,00	3.000,00	3.900,00
Egitto[12]	1.000,00	810,00		810,00
Giordania[14]		765,00		765,00
Libano[19]	350,00	2.509,00		2.509,00
Terra Santa[17]		1.035,00		1.035,00
Turchia[33]				
Medio Oriente e Nord Africa	**1.350,00**	**6.019,00**	**3.000,00**	**9.019,00**
Argentina	17.273,00	14.137,13	8.700,00	22.837,13
Brasile	80.304,00	128.937,52	11.769,00	140.706,52
Cile[7]	584,00	1.475,00		1.475,00
Colombia[9]	3.547,00	11.029,50	5.000,00	16.029,50
Uruguay[34]	2.738,00	19.300,30		19.300,30
Venezuela[35]	2.465,00	5.670,00		5.670,00
America Sud	**106.911,00**	**180.549,45**	**25.469,00**	**206.018,45**
El Salvador[13]		3.150,00		3.150,00
Haiti		691,20		691,20
Messico[22]		15.516,00	7.000,00	22.516,00
S. Domingo[28]		936,00		936,00
America Centrale		**20.293,20**	**7.000,00**	**27.293,20**
Canada	13.645,21			
USA	41.794,12			
America Nord	**55.439,33**			
Cina[8]	6.651,04	1.320,30		1.320,30
Corea[10]		3.600,00		3.600,00
Filippine	35.739,34	36.044,99	16.085,00	52.129,99
Giappone				
India[15]		684,00		684,00
Pakistan[24]	780,00		4.000,00	4.000,00
Sud Est Asiatico[16]		3.052,80		3.052,80
Thailandia[32]	2.492,00	5.022,00	10.000,00	15.022,00
Asia	**45.662,38**	**49.724,09**	**30.085,00**	**79.809,09**
Albania		7.920,00		7.920,00
Russia[27]		3.960,00	7.000,00	10.960,00
Sud Est Europeo[5]	8.280,00	99.491,86	18.400,00	117.891,86
Europa Est	**8.280,00**	**111.371,86**	**25.400,00**	**136.771,86**

	ENTRATE (€)	USCITE (€)		
Zona	*Utili imprese*	*Progetti di sviluppo*	*Attività di formazione di "uomini nuovi"*	*Totale impieghi*
Austria	6.455,12			
Belgio*	128.000,00			
Francia	55.040,00			
Germania	38.025,00			
Gran Bretagna	1.200,00			
Irlanda	4.151,52			
Italia	201.980,00			
Lituania**		135,00	7.000,00	7.135,00
Malta	500,00			
Olanda**	10.105,54			
Polonia*	9.321,00	3.150,00		3.150,00
Portogallo	17.430,00		8.715,00	8.715,00
Rep. Ceca		1.281,60	4.000,00	5.281,60
Slovacchia*		1.854,00		1.854,00
Slovenia**	1.614,00			
Spagna	23.005,16			
Svizzera	76.084,99			
Ungheria	4.403,02			
Unione Europea	577.315,35	6.420,60	19.715,00	26.135,60
Australia*				
Oceania				
Avanzi anni precedenti	44.929,70			
Centri Movimento Focolari			20.600,25	20.600,25
Istituto Universitario Sophia			200.000,00	200.000,00
Notiziario e Rapporto EdC			10.146,43	10.146,43
Costi Amministrativi				27.653,94
Totale	**840.942,15**	**408.348,49**	**349.415,68**	**785.418,11**

Legenda Zone vedi pagina 71

Saldo	+ 55.524,04
Avanzo per progetti di sviluppo	+ 7.170,83
Avanzo per attività di formazione di "uomini nuovi" [1]	+ 48.353,21

[1] *I soldi sono riservati per la formazione nell'anno 2011.*

CAPITOLO TERZO

IL METODO RAIMBOWSCORE

All'interno delle imprese di Economia di Comunione, che si impegnano continuamente in tutti gli aspetti della loro attività a porre al centro dell'attenzione le esigenze e le aspirazioni dell'uomo e le istanze del bene comune, svolgono un ruolo importante lo sviluppo e la gestione delle relazioni con tutti gli stakeholders e tutti gli attori che entrano in contatto con esse, che contribuiscono anche alla creazione del valore e alla formazione del profitto delle stesse. Sorge quindi il bisogno di esplicitare e quantificare il valore economico creato da queste relazioni. Questo bisogno si è concretizzato nella ricerca di un modello che riuscisse ad esprimere non solo i valori contabili relativi alla singola attività di produzione e vendita dell'azienda, ma tutto il valore prodotto dall'impresa, partendo dalla centralità delle persone nelle loro diverse funzioni. Grazie ad un'intuizione di Chiara Lubich è nato il modello RaimbowScore.

Infatti, la prima caratteristica dell'approccio RaimbowScore sta nella ricerca di un'accezione ampia e completa dell'aspetto amministrativo, andando a coinvolgere l'intera società e forse tutta l'umanità, per questo il punto di riferimento risulta essere la dimensione della partecipazione, intesa come apertura alla reciprocità che chiama ciascun attore della vita aziendale a relazionarsi con gli altri; così viene ad essere superato l'approccio egoistico (self-interest), favorendo l'espressione motivazionale a categorie diverse dell'interesse proprio come il dono, la gratuità e la comunione.

Infatti, se l'uomo è pensato e considerato non solo come individuo ma come persona e come tale essere in relazione, il bisogno di costruire rapporti sociali autentici diventa un movente dell'azione umana nei diversi scenari socio-economici in cui è chiamato ad operare. Lo snodarsi in chiave di relazionalità e socialità dei rapporti sociali tra i diversi individui e non solo in campo economico, diventa oggetto di riflessione ed analisi, assume valore e significato, e immette fiducia, un valore questo che sta alla base dell'Economia di Comunione.

L’analisi e l’interpretazione di tutti gli altri aspetti oltre quello puramente economico-finanziario, sviluppata superando la logica strumentale, permettono di dare rilievo ed espressione alla natura umana, incondizionata, ma condizionante i risultati economici. Quest’ultimo approccio apre lo scenario produttivo ad una possibilità di felicità, che è una caratteristica sempre appartenuta al mondo economico. Questo si potrà realizzare, tornando alle radici dell’agire economico e aziendale, recuperando il significato originario del mercato come luogo d’incontro tra persone, popoli e culture e dunque tra aziende di diverse dimensioni e capacità produttive, e riportare nell’attività quotidiana valori che ne trascendono la materia creata. Allora come non è possibile essere felici da soli, non può esserci economia senza scambio e senza relazioni.

RaimbowScore è un supporto organizzativo per la definizione, programmazione, e valutazione delle performance sia economiche che di tipo etico-valoriale, codificate in una chiave di lettura che contempla sette aspetti della vita dell’impresa e come tale può essere utilizzato quale dispositivo strategico di impostazione e disegno organizzativo, andando a sostenere proprietà e dirigenza nella messa a regime operativa della mission aziendale, in quel percorso delicato e prezioso che è dirigere un’azienda. Il metodo RaimbowScore è stato pensato proprio come supporto alla pianificazione, al controllo e come strumento per la codifica di un sistema di reporting sia a livello interno che esterno.

Come un arcobaleno, infatti, sono state ripensate le dimensioni costitutive dell’azienda, come cioè ad un unico fenomeno ricco, armonioso e positivo, costituito da molteplici aspetti e fattori. Nei sette colori che compongono l’arcobaleno sono stati individuati sette macro aspetti della vita e della gestione aziendale, rivisitando e rielaborando stimolazioni e contributi che vengono dall’esperienza aziendale come dalla riflessione accademica. RaimbowScore si compone di processi e strumenti per analisi, codifica e attivazione della molteplicità di risorse e valore di un impresa secondo una logica complessivamente unitaria. Sempre più, infatti, il fattore del successo aziendale non viene individuato solo nella continuità di performance economiche contabilizzabili, ma quest’ultime costituiscono l’esplicitazione e la

manifestazione di qualcos'altro, legato in particolare al valore delle risorse umane e all'insieme delle conoscenze che l'azienda possiede.[31] I sette aspetti sono:

1. **Rosso Capitale Economico;**
2. **Arancio Capitale Relazionale;**
3. **Giallo Cultura Aziendale;**
4. **Verde Qualità Socio-Ambientale;**
5. **Azzurro Capitale Umano, Strutture e Immagine Aziendale;**
6. **Indaco Formazione e Innovazione;**
7. **Violetto Comunicazione e Coinvolgimento;**

1. Rosso Capitale Economico

Rappresenta l'aspetto economico-finanziario della gestione e lo contiene, ma ne indaga ed esprime alcune componenti anche dal punto di vista della creazione di valore non monetario.

La quantificazione economica dell'andamento aziendale, infatti, porta con sé una serie di fattori la cui descrizione migliora la comprensione dell'intero valore prodotto e integra quella parte relativa al bilancio economico. Questa prima dimensione rende subito attiva e centrale l'azione dell'imprenditore, visto come costruttore di una realtà sempre nuova, che può e sa modificare rendendo pratiche e operative le idee da cui la realtà/impresa ha preso origine. Da questo si intuisce come un tale capitale economico sia frutto 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 protagonista sono:

- tutti gli interlocutori interni, in quanto dipendenti insieme alle loro famiglie, come fruitori del trattamento economico, professionale ed umano del lavoratore;
- gli azionisti che beneficiano della produzione degli utili;

[31] E. GOLIN, G. PAROLIN, *op. cit* , Roma, 2003, 29 ss.

- la pubblica amministrazione, nel ruolo di primo re-distributore di risorse a livello locale e centrale, mediante la pressione fiscale e l'utilizzo delle tassazioni;
- la società civile, qualora l'azienda devolva una parte degli utili o investimenti per la partecipazione ad iniziative a respiro sociale e culturale.[32]

Componenti come la creazione di posti di lavoro, la ripartizione equa dei frutti del lavoro, la promozione di idonee forme di sviluppo e l'organizzazione di un contesto territoriale compatibile con la qualità di vita, contribuiscono alla creazione e all'aumento del capitale economico di un'azienda; infatti la differenza tra il valore contabile e il valore di mercato di un'azienda è data proprio dalla considerazione di queste componenti.

In modo particolare il modello RaimbowScore considera, il valore lavoro non solo come diritto e dovere di ogni uomo, ma anche e soprattutto come luogo di espressione e messa a frutto delle proprie risorse cognitive, sociali, produttive relazionali, nonché come occasione di contribuire al bene personale e comune. Infatti la creazione di lavoro costituisce un indicatore particolarmente positivo per l'espressione della ricchezza generata da un'impresa. Quando in un'azienda, come quelle che aderiscono all'Economia di Comunione, viene fatto spazio in modo intenzionale all'economia del dono, la relazione tra le parti cresce, si rinforza la capacità di collaborazione tra le persone, migliorano l'efficacia e l'efficienza lavorativa. Un'autentica relazione di dono – e dunque una reale possibilità di comportamento cooperativo in azienda – viene dalla libera e condivisa scelta e partecipazione dei soggetti: spesso è la disponibilità e lo stile del management a impegnarsi in interazioni di dono per ispirare e caratterizzare il contesto intero alla categoria della condivisione.[33]

Vediamo allora, come vengono inserite in bilancio le voci specifiche dell'Economia di Comunione, che provengono dalla particolare forma di distribuzione degli utili relativa al progetto (sia nello Stato patrimoniale, che nel

[32] E. GOLIN, G. PAROLIN, *op. cit.,* Roma, 2003, 38.
[33] E. GOLIN, G. PAROLIN, *op. cit.,* Roma, 2003, 42 ss.

Conto Economico sono state inserite solamente le nuove voci relative a queste aziende; per le restanti la struttura resta invariata).

Nello Stato Patrimoniale, alla sezione passività e netto vengono fatti confluire due tipi diversi di riserva:

Riserve aziendali
(parte investita nell'azienda)

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

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

Progetti pluriennali di formazione

Contributi pluriennali di solidarietà

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

Attività	Passività e Netto
Progetti pluriennali di formazione Contributi pluriennali di solidarietà	Riserve aziendali Riserve facoltative (di solidarietà)

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

Costi d'esercizio	Ricavi d'esercizio
Ammortamento progetti di formazione Ammortamento contributi di solidarietà	

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

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

Un'alternativa potrebbe essere quella di utilizzare i conti d'ordine in calce allo Stato Patrimoniale, per rendere comunque visibile alla PA le forme di solidarietà attuate dall'azienda nei confronti dell'ambiente in cui opera.[34]

2. Arancio Capitale Relazionale

Rappresenta tutti i rapporti che l'azienda ha con l'esterno, nello specifico sono considerate le relazioni che l'impresa ha con gli stakeholders. Quindi si tratta di relazioni con tutti gli attori esterni che a vario titolo entrano in contatto con essa.

Con l'esterno, infatti ogni impresa scambia beni e informazioni di varia natura e variamente legati a quello che è il «core business» d'impresa. Sono scambi che danno vita a forme di relazione tendenzialmente stabili nel tempo o comunque perduranti oltre l'occasionalità, il cui valore non dipende tanto o solo da dimensioni formali di accordo, quanto dalla condivisione di elementi comuni.

Esistono tre tipi di capitale relazionale:

- capitale relazionale diretto, necessario agli scambi monetari dell'impresa (partecipazione ad una fiera);
- capitale relazionale indiretto, ovvero quelle relazioni che accrescono la reputazione (ovvero una donazione alla comunità);

[34] L. CILLERAI, *L'impresa nell'Economia di Comunione,* in L.BRUNI, L.CRIVELLI, *op. cit*, Roma, 2004, 111.

- beni relazionali, cioè quel contenuto che guarda esclusivamente alle persone in quanto tali, quindi svincolato dall'immediato interesse economico (l'amicizia che si sviluppa fra colleghi).

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

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

Tipologie di indicatori:

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

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

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

- la capacità di ascolto e recezione dei bisogni e delle risorse locali;
- l'assunzione di un ruolo attivo e aperto al territorio;
- la partecipazione ad attività di iniziativa civile o culturale; [35]

3. Giallo Cultura Aziendale

La cultura aziendale è un elemento fondamentale all'interno di un'azienda anche se spesso è il meno visibile; è un insieme di credenze, di norme e di valori posseduti dai membri di un organizzazione. Attraverso la cultura aziendale, un'impresa esprime la dimensione più profonda e meno esplicita della sua identità, anche al di là della dichiarazione di vision e mission.

[35] E. GOLIN, G. PAROLIN, *op.cit.*, Roma, 2003, 56 ss.

La cultura aziendale costituisce elemento fondamentale per lo sviluppo del senso di appartenenza, all'interno di un contesto produttivo, ma a sua volta è l'esito dei comportamenti e dell'organizzazione – spesso informale – della rete di relazioni tra i componenti della realtà aziendale.

Una prima tappa nella definizione della cultura aziendale consiste nell'esplicitazione chiara e articolata dei principi e dei valori guida, corrispondenti ad un ritorno alle radici e alle motivazioni di avvio dell'impresa, realizzabili nel codificare motivazioni e norme implicite.

Una seconda fase di maturazione della cultura aziendale è data dalla ricerca di modalità per la traduzione in prassi gestionale degli stessi valori esplicitati. Si tratta della definizione delle regole e condizioni che sono alla base dello stile aziendale.

Una terza fase porta alla condivisione di quei principi con tutto il personale, prima di tutto i manager, il cui ruolo chiave si esplicita nel farsi portatori e garanti di quei valori.[36]

L'approccio RainbowScore considera l'importanza dell'esplicitazione degli elementi distintivi culturali e la condivisione di questa cultura a tutti i livelli aziendali. Perché ciò sia possibile, è necessario una formazione delle risorse umane in questa direzione.

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

- migliorare la comprensione e la condivisione della cultura aziendale;
- favorire la crescita dell'efficacia nella dimensione professionale;
- favorire la creazione di un clima aziendale più armonioso e partecipativo;
- l'attivazione di processi e reti di fiducia interni ed esterni all'azienda;[37]

[36] E. GOLIN, G. PAROLIN, *op.cit.*, Roma, 2003, 67 ss.
[37] E. GOLIN, G. PAROLIN, *op.cit.*, Roma, 2003, 70.

4. Verde Qualità Socio-Ambientale

Questa dimensione esprime le condizioni che trasmettono senso di benessere all'interno di un'azienda, che vanno dalle condizioni di lavoro all'impatto che le attività dell'impresa hanno nel contesto socio-ambientale in cui sono inserite.

Un'azienda si caratterizza di componenti di armonia e benessere, quando le scelte e le azioni hanno coerenza e compattezza rispetto al valore cardine del fare impresa che è la tutela del valore di ogni persona e dell'umanità nel suo complesso.

Rilevante è l'aspetto della sicurezza sul lavoro, sia nella prevenzione degli infortuni che nell'attenzione alla salute dei lavoratori, in coerenza con lo spirito di legge; la sicurezza si compone di:

- attenzione e tutela della salute dei lavoratori dal punto di vista delle condizioni di lavoro (orari, ritmi e ambienti di lavoro);
- cura della sicurezza nel contesto produttivo (strumentazione meccanica e automatizzata, materiali nocivi alla salute, sistemi protettivi, azioni di supporto preventive);
- cura della salute psicofisica dei lavoratori (pausa pranzo, utilizzo degli straordinari);
- attenzione alla differenza di genere: affidamento di lavoro fisicamente sostenibile alle donne, tutela in condizioni di gravidanza e allattamento;
- cura della salute dei consumatori (prodotti e modalità produttive non nocive né inquinanti);
- flessibilità rispetto all'orario di lavoro dei dipendenti, condivisione dei carichi straordinari e loro temporaneità, disponibilità alla concessione del part-time.[38]

Il secondo aspetto è quello relativo al clima aziendale: rappresenta l'elemento caratterizzante l'organizzazione dal punto di vista qualitativo, esprime il prodotto delle relazioni interpersonali. Costituisce il valore del «capitale relazionale interno» valutato su due livelli, quello della percezione dei dipendenti attraverso questionari e interviste e quello relativo ai manager e alla dirigenza attraverso colloqui e

[38] E. GOLIN, G. PAROLIN, *op.cit.*, Roma, 2003, 79.

interviste individuali in merito allo stile direzionale e relazionale con i dipendenti e con il proprio gruppo di lavoro e la qualità dei rapporti con la proprietà.

La qualità della vita e delle relazioni all'interno dell'azienda ha un impatto fondamentale non solo nella qualità della vita di ogni persona coinvolta, ma, anche sull'intera società: «Il modo in cui ci trattiamo l'un l'altro durante le ore di lavoro, definisce quale tipo di società noi abbiamo».[39]

5. Azzurro Capitale Umano, Strutture e Immagine Aziendale

Questo aspetto fa riferimento all'insieme dei fattori che sostengono la funzione aziendale e ne favoriscono una percezione di ruolo armonioso e significativo all'interno del contesto.

Inoltre esso, effettua un'analisi del valore aggiunto apportato dall'organizzazione del lavoro e l'impatto che questa ha sull'esterno contribuendo all'immagine aziendale. Questa analisi è solo in parte quantitativa, ma fa prevalentemente riferimento ai processi dinamici e intenzionali.

Dell'organizzazione aziendale, che è costituita dall'insieme tangibile delle strutture e delle attività che definiscono la modalità d'immagine dell'azienda anche all'esterno, fanno parte l'infrastruttura dell'impresa e i processi di funzionamento interno, ovvero la definizione dei ruoli, delle mansioni e dei meccanismi di coordinamento e la valutazione dei risultati. L'immagine aziendale rientra in questo contesto perché viene intaccata positivamente o negativamente da ciò che la comunità dei lavoratori riportano all'esterno. L'idea di una comunità di lavoro che focalizza il ruolo del capitale umano come risorsa strategica dell'azienda: l'equilibrio stesso dell'impresa si basa sulla dimensione comunitaria, che è l'insieme di regole non scritte relative al dono, alla reciprocità, al riconoscimento simbolico.

Per quanto riguarda la gestione della struttura, cioè dell'ambiente di lavoro, ciò che è importante è la consapevolezza che nella scelta e nella gestione degli ambienti, l'azienda esprime la sua identità, rendendo visibile il cuore pulsante dell'impresa, le modalità relazionali, le scelte organizzative: per questo la

[39] E. GOLIN, G. PAROLIN, *op.cit.*, Roma, 2003, 84.

definizione dell'articolazione dei luoghi di lavoro, della loro disposizione e della condivisione degli spazi richiede un'intenzionalità che non è solo di tipo estetico, né esclusivamente funzionale, ma coerente con la logica e la filosofia organizzativo - gestionale dell'impresa.[40]

6. Indaco Formazione e Innovazione

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

Si può cercare di definire il capitale intellettuale come l'insieme di due tipologie di componenti dell'assetto organizzativo: da una parte la proprietà intellettuale e quel complesso interconnesso di processi e conoscenze che costituiscono una base del «know-how» aziendale, dall'altra il capitale intellettuale, il capitale relazionale e il capitale umano dell'azienda.

Il capitale intellettuale è tutto quel materiale intellettuale – sapere, informazioni, proprietà intellettuale, esperienza – che può essere messo a frutto per creare ricchezza. È «brainpower» collettivo. Le persone infatti sono il catalizzatore che sa attivare le forme intangibili e inerenti del capitale intellettuale (dai brevetti alle procedure), così come le forme passive del capitale tangibile (materiali e risorse), per migliorare l'efficacia operativa. Sono le persone che, nella condivisione, nello sviluppo e nella messa a frutto del proprio know-how e delle proprie risorse culturali, possono attingere alla proprietà intellettuale e dare forma e sostanza al capitale intellettuale, rendendolo intellegibile e fruibile in processi organizzativi economicamente rilevanti.[41]

Lo sviluppo di questa dimensione è legato quindi all'implementazione di progetti di formazione del personale e allo sviluppo di percorsi professionali, ed è proprio nell'implementazione della conoscenza che ogni azienda costruisce la propria possibilità di futuro.

[40] E. GOLIN, G. PAROLIN, *op.cit.*, Roma, 2003, 101.
[41] E. GOLIN, G. PAROLIN, *op.cit.*, Roma, 2003, 105 ss.

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

È chiaro come l'aumento del patrimonio della conoscenza si colleghi ai percorsi di crescita e di sviluppo dell'azienda e del suo personale, quindi agli strumenti che l'impresa mette in atto per migliorare tali processi.

7. Violetto Comunicazione e Coinvolgimento

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

La diffusione della cultura della partecipazione diventa strategia-chiave in un assetto di mercato che chiede di superare le tradizionali dinamiche di scambio contrattuale e apre la conoscenza di obiettivi aziendali a tutti gli attori che entrano in contatto con essa.

I processi di comunicazione interna favoriscono il coordinamento tra i vari operatori. È importante che questo avvenga con mezzi idonei (tramite strumenti come la rete internet, le e-mail, le newsletter, attraverso incontri collettivi o individuali tra gli operatori). La comunicazione nella quotidiana attività lavorativa costituisce non solo uno strumento di relazione e socializzazione -in coerenza con l'identità sociale di ogni lavoratore ed a supporto dell'attivazione e sviluppo del capitale relazionale interno- ma ha valore produttivo in quanto permette il coordinamento tra le azioni dei singoli operatori, e ne garantisce un'unitarietà di contenuti del servizio reso.[42]

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

RaimbowScore costituisce uno strumento prevalentemente e primariamente di tipo strategico, e come tale, supporta la definizione di scelte programmatiche e di investimenti in una visione d'impresa a medio e lungo

[42] E. GOLIN, G. PAROLIN, *op.cit.*, Roma, 2003, 107.

termine: prima di tutto permette che tali scelte e «vision» siano coerenti con le motivazioni e l'identità profonda di ogni azienda, codificando e proponendo anche strumenti e tecniche applicative per dare concretezza e, per quanto possibile, misurabilità alle idee che ne sostengono l'elaborazione.

Per questo RaimbowScore si propone anche con ruolo e significati di tipo «rendicontativo», proponendo chiavi di lettura in un'ottica di bilancio, di verifica, funzionale alla programmazione intenzionale, di iniziative ed azioni impostative e/o correttive rispetto alla strategia desiderata. Con quest'ottica sono state costruite ed elaborate le tabelle, che vanno a formare dei sistemi di reporting che fanno riferimento agli «stakeholders» e sono stati associati in funzione al fatto che si rivolgono all'interno o all'esterno dell'azienda.[43]

Il reporting interno fa riferimento a diversi strumenti di analisi dei dati, catalogati secondo le sette dimensioni aziendali di RaimbowScore, tra loro collegate. Un primo strumento è il «report per aree di responsabilità», che mostra la logica degli stakeholder e il loro punto di vista. Esso fa riferimento alle varie tipologie di stakeholder e alle diverse forme di soddisfazione di attese e bisogni in ciascuna delle sette dimensioni. Seguono delle tabelle che illustrano il «report per aree di responsabilità» (tabelle 2-8).[44]

[43] E. GOLIN, G. PAROLIN, *op.cit.*, Roma, 2003, 121.
[44] E. GOLIN, G. PAROLIN, *op.cit.*, Roma, 2003, 122 ss.

Tabella 2 Report per aree di responsabilità: Clienti

Stakeholder	Dimensione	Tipologia di indicatore	Dati di riferimento	Periodicità di misurazione del valore
Clienti	**Capitale economico**	**Fatturato realizzato per prodotto**	**Database aziendale**	**Mensile**
	Capitale relazionale	**Soddisfazione dei clienti**	**Indagini di CS**	**Annuale**
	Cultura aziendale	**Feedbacks dai clienti sullo "stile aziendale"**	**Segnalazione**	**Annuale**
	Qualità sociale ed ambientale	**% prodotti certificati. Investimenti in certificazione**	**Database aziendale**	**Annuale**
	Capitale umano, strutture e immagine aziendale	**Investimenti in immagine**	**Database aziendale**	**Mensile**
	Formazione e innovazione	**Nuovi prodotti lanciati**	**Funzione marketing**	**Annuale**
	Comunicazione e coinvolgimento	**Investimenti in campagne pubblicitarie Incontri con clienti**	**Funzione marketing**	**Mensile**

Tabella 3 Report per aree di responsabilità: Fornitori

Stakeholder	Dimensione	Tipologia di indicatore	Dati di riferimento	Periodicità di misurazione del valore
Fornitori	**Capitale economico**	**Valore economico dei fornitori**	**Analisi funzione acquisti**	
	Capitale relazionale	**Soddisfazione dei fornitori** **Turn over**	**Indagini di CS** **Dati aziendali**	**Annuale**
	Cultura aziendale	**Feedbacks sullo stile**	**Segnalazione**	**Annuale**
	Qualità sociale ed ambientale	**Criterio di scelta dei fornitori**	**Database aziendale**	**Annuale**
	Capitale umano, strutture e immagine aziendale			
	Formazione e innovazione	**Investimenti di formazione dei fornitori**	**Analisi funzione acquisti**	
	Comunicazione e coinvolgimento	**Riunioni coi fornitori.** **Reportisitca per fornitori**	**Analisi funzione acquisti**	

Tabella 4 Report per aree di responsabilità: Proprietà

Stakeholder	Dimensione	Tipologia di indicatore	Dati di riferimento	Periodicità di misurazione del valore
Proprietà	**Capitale economico**	**Redditività investimento**	**Analisi di bilancio**	**Trimestrale**
	Capitale relazionale			
	Cultura aziendale	**Rispondenza del codice etico**	**Confronto azioni/codice etico**	**Annuale**
	Qualità sociale ed ambientale	**Soddisfazione della proprietà**		
	Capitale umano, strutture e immagine aziendale			
	Formazione e innovazione	**Sviluppo di know-how e aumento del valore di capitale intellettuale**	**Tasso di innovazione e rispondenza al mercato**	**Trimestrale e annuale**
	Comunicazione e coinvolgimento	**N. incontri con azienda**	**Convocazioni**	**Annuale**

Tabella 5 Report per aree di responsabilità: Managers

Stakeholder	Dimensione	Tipologia di indicatore	Dati di riferimento	Periodicità di misurazione del valore
Managers	**Capitale economico**	**Retribuzione dei lavori**	**Dati aziendali**	**Annuale**
	Capitale relazionale			
	Cultura aziendale			
	Qualità sociale ed ambientale			
	Capitale umano, strutture e immagine aziendale	**Nuovi avanzamenti e promozioni**	**Dati aziendali**	**Annuale**
	Formazione e innovazione	**Supporto ai percorsi di carriera**	**Analisi dei bisogni formativi e e indagini CS**	**Semestrale e annuale**
	Comunicazione e coinvolgimento	**N. incontri fra managers**	**Convocazione riunioni/verbali**	**Annuale**

Tabella 6 Report per aree di responsabilità: Dipendenti

Stakeholder	Dimensione	Tipologia di indicatore	Dati di riferimento	Periodicità di misurazione del valore
Dipendenti	Capitale economico	Retribuzione del lavoro	Dati aziendali	Annuale
	Capitale relazionale	Turn over	Dati aziendali	Annuale
	Cultura aziendale	Feedbacks sullo stile aziendale	Indagini a campione	Semestrale
	Qualità sociale ed ambientale	Soddisfazione dei dipendenti	Indagine sul clima Colloqui aziendali	Annuale
	Capitale umano, strutture e immagine aziendale	Composizione comunità di lavoro	Analisi organizzativa	Bimestrale con assestamento annuale
	Formazione e innovazione	Investimenti in formazione	Analisi bisogni formativi Dati aziendali	Annuale
	Comunicazione e coinvolgimento	N. incontri e strumenti di comunicazione fra azienda e dipendenti	Convocazione Analisi di dati	Annuale

Tabella 7 Report per aree di responsabilità: Comunità Locale

Stakeholder	Dimensione	Tipologia di indicatore	Dati di riferimento	Periodicità di misurazione del valore
Comunità locale	**Capitale economico**	**Creazione di nuovi posti di lavoro**	**Dati aziendali**	**Annuale**
	Capitale relazionale	**Pubblici riconoscimenti**	**Raccolta materiali**	**Annuale**
	Cultura aziendale			
	Qualità sociale ed ambientale	**Certificazione socio-ambientali**	**Certificazione**	**Annuale**
	Capitale umano, strutture e immagine aziendale			
	Formazione e innovazione			
	Comunicazione e coinvolgimento	**N. incontri e strumenti di comunicazione fra azienda e comunità locale**	**Convocazione Analisi di dati**	**Annuale**

Tabella 8 Report per aree di responsabilità: Pubblica Amministrazione

Stakeholder	Dimensione	Tipologia di indicatore	Dati di riferimento	Periodicità di misurazione del valore
Pubblica amministrazione	**Capitale economico**	**Tassazione**	**Bilancio**	**Annuale**
	Capitale relazionale			
	Cultura aziendale	**Trasparenza e comportamenti etici**	**Codice etico**	**Annuale**
	Qualità sociale ed ambientale	**Rispetto/tutela dell'ambiente**	**Dati aziendali**	**Annuale**
	Capitale umano, strutture e immagine aziendale			
	Formazione e innovazione			
	Comunicazione e coinvolgimento	**Partecipazione a eventi locali**	**Dati aziendali**	**Annuale**

Un secondo strumento di analisi aggregata dei dati che si riferiscono alla performance aziendale è l'analisi della soddisfazione degli stakeholders, quale unificazione dell'analisi di dettaglio del precedente strumento e come momento di sistemazione degli indicatori e dei costituenti complessivi di un'attività aziendale rispondente ai bisogni e alle esigenze di ciascuno degli stakeholder (tabella 9).[45]

[45] E. GOLIN, G. PAROLIN, *op.cit.*, Roma, 2003, 130 ss.

Tabella 9 Soddisfazione degli stakeholder: indicatori

	Proprietà	Manager	Dipendenti	Clienti	Fornitori	Comunità locale	Pubblica Amministrazione
Capitale economico	Redditività investimento	Retribuzioni del lavoro	Retribuzioni del lavoro	Fatturato per prodotti/servizi		Creazione nuovi posti di lavoro	Tassazione
Capitale relazionale			Turn over	Soddisfazione dei clienti Turn over	Soddisfazione dei fornitori Turn over	Pubblici riconoscimenti	
Cultura aziendale	Rispondenza al codice etico		Feedbacks sullo stile	Feedbacks sullo stile	Feedbacks sullo stile		Trasparenza e comportamenti etici
Qualità sociale ed ambientale	Soddisfazione della proprietà		Soddisfazione dei dipendenti			Certificazioni socio-ambientali	Rispetto/tutela dell'ambiente
Capitale umano, strutture e immagine aziendale		Nuovi avanzamenti e promozioni	Composizione comunità di lavoro				
Formazione e innovazione		Gestione dei percorsi di carriera	Investimenti in formazione	Miglioramento del prodotto			
Comunicazione e coinvolgimento	N. incontri con azienda	N. incontri fra managers	N. incontri e strumenti di comunicazione fra azienda e dipendenti	N. eventi per clienti			Partecipazione a eventi locali

Infine un terzo strumento di reporting interno che permette di focalizzare, in un sistema a matrice, le correlazioni tra le diverse dimensioni della gestione aziendale è costituito dal report dei super-indicatori. Questo fa capire come i diversi aspetti della vita aziendale, pur esigendo specifiche risorse e modalità gestionali, si alimentano l'un altro e siano tutti interdipendenti tra di loro, così si viene a creare l'armonia aziendale. Segue la tabella del report dei super-indicatori (tabella 10).[46]

[46] E. GOLIN, G. PAROLIN, *op.cit.*, Roma, 2003, 132.

Tabella 10 Report dei super-indicatori

	Capitale economico	Capitale relazionale	Cultura aziendale	Qualità sociale ed ambientale	Capitale umano, strutture e immagine aziendale	Formazione e innovazione	Comunicazione e coinvolgimento
Capitale economico		**N. nuovi clienti**	**N. infrazioni al codice etico**	**Risultato indagini di clima**		**N. nuove ide**	**Presenza a convegni e sulla stampa**
Capitale relazionale			**Accordi e sinergie con soggetti etici**				**Aumento e rinforzo delle relazioni**
Cultura aziendale							**Pubblicazione del codice etico**
Qualità sociale ed ambientale					**Azioni di miglioramento delle strutture**		
Capitale umano, strutture e immagine aziendale	**Investimenti a livello logistico, architettonico, pubblicitario**					**Aggiornamento e percorsi di carriera**	
Formazione e innovazione	**Investimenti tecnologici e formativi**						
Comunicazione e coinvolgimento							

La ricchezza di contenuti che RaimbowScore propone, si presta ad essere utilizzato per diverse tipologie di reporting esterno, comprendendo con questo la molteplicità di strumenti di comunicazione che le aziende utilizzano per dare visibilità al capitale intangibili d'azienda. Gli strumenti di reporting esterni sono molteplici e vanno dalla nota integrativa, al bilancio d'esercizio, alla carta dei servizi, al bilancio sociale e all'insieme di comunicazioni che l'impresa dà agli investitori.

APPENDICE

IL POLO LIONELLO BONFANTI

Il polo «Lionello Bonfanti»[47] sorge a Loppiano (FI) a Incisa Valdarno su una superficie di 9600 mq, è un polo imprenditoriale che ospita negozi, laboratori, aziende di produzione e di servizi, studi professionali di consulenza e formazione: attualmente sono presenti oltre 20 imprese di vari settori.

La struttura, di recentissima costruzione, offre spazi per eventi di varia tipologia. E' il primo polo europeo e punto di convergenza per oltre 200 aziende italiane che aderiscono al progetto di Economia di Comunione. Il Polo è parte costitutiva della cittadella internazionale del Movimento dei Focolari di Loppiano.

Il polo Lionello Bonfanti, è nato da un desiderio di Chiara Lubich, quando ella stessa il 5 Aprile 2001, alla Scuola per operatori dell'Economia di Comunione lancia una nuova sfida: far nascere anche in Italia, nei pressi della

[47] LIONELLO BONFANTI (1925-1986): è nato nell'ottobre del 1925 a Parma in una famiglia benestante da cui ha ricevuto sin dalla nascita un'educazione basata su onestà, limpidezza e autenticità. Frequenta il liceo negli anni segnati dalla Seconda Guerra Mondiale, periodo in cui percepisce una particolare "attenzione" verso i problemi sociali e civili che l'umanità stava attraversando. Nel 1943 inizia a frequentare la facoltà di Giurisprudenza e si laurea nel 1947 a pieni voti e con lode. In questi quattro anni fu costretto dal conflitto ad un periodo d'interruzione degli studi nel quale provò anche un'esperienza di prigionia per aver aiutato il movimento partigiano. Venne a conoscenza della spiritualità promossa da Chiara Lubich nel gennaio del 1950. Parlando di questo incontro disse: *«(…) Il cristianesimo che mi veniva esposto era così fresco ed affascinante che quasi mi pareva di ascoltare per la prima volta cosa fosse il cristianesimo stesso (…)»*. Insieme a questa crescita spirituale ne «subì» anche una professionale: diventò il più giovane pretore d'Italia. Fu, infine, il 1953 l'anno in cui prese una delle decisioni che segnarono maggiormente la sua vita. Si trovava alla Mariapoli estiva, convegno organizzato dal Movimento dei Focolari dove si approfondiva la spiritualità dell'unità cercando di vivere come nella città di Maria (*Maria - polis*), quando colse la chiamata a seguire Dio seguendo la strada del focolare. Arrivò a Loppiano nel 1965 dove, per 15 anni, dedicò tutto se stesso con grande serietà ed amore lavorando allo sviluppo della cittadella e cercando di renderla il più possibile simile alle altre città del mondo, ma con una sola differenza, la legge fondamentale di Loppiano: l'Amore reciproco. Morì nel 1986. Per questo motivo si è deciso di dedicare ed affidare il nuovo Polo Imprenditoriale, sorto nella cittadella, alla figura di Lionello.

cittadella internazionale di Loppiano, un Polo imprenditoriale, «faro di credibilità» per l'Economia di Comunione, a cui potranno collegarsi le aziende di Economia di Comunione italiane.

Precisamente il 13 ottobre 2001 a Loppiano viene costituita la società E. di C. S.p.A. che ha come scopo primario proprio la costruzione e la gestione del Polo Lionello: il valore nominale delle azioni è stato fissato a € 50.00 in modo da coinvolgere quante più persone possibile per realizzare quel «poveri ma tanti», parola-chiave suggerita da Chiara Lubich nel 1991 in Brasile, alla nascita dell'Economia di Comunione. Ad oggi i soci dell'E. di C. S.p.A. sono oltre 5700. Il 28 Ottobre 2006 viene inaugurato il Polo Lionello.

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

Inizialmente ospitava 15 aziende italiane di svariati settori: tessile, artigianale, impiantistico e alimentare, oltre che studi professionali di consulenza fiscale e amministrativa, servizi assicurativi, informatici, di consulenza e formazione aziendale.

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

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

Inoltre all'interno del polo nel corso dell'anno vengono organizzate numerosi eventi di incontro per far conoscere e visitare alle persone esterne il polo e il mondo dell'Economia di Comunione.

Le aziende che fanno parte del polo Lionello Bonfanti sono:

- Azur: Produzione e vendita di arredi e oggetti per l'infanzia;
- Banca Etica: Mauro Bracci promotore finanziario;
- Cattolica: Luca Bozza agenzia di assicurazioni;
- Cecilia Mannucci: Commercialista e revisore contabile;
- Charis: Società consortile cooperativa sociale;
- Città Nuova: Gruppo editoriale per la diffusione della cultura dell'unità;
- Delneso: Costruzioni edili e progettazione;
- Dulcis in fundo: Pasticceria e gelateria artigianale;
- Enertech: Climatizzazione, energie rinnovabili, manutenzione;
- Fantasy: Complementi d'arredo in tessuto per la prima infanzia;
- Gigli del Campo: Produzione e vendita abbigliamento donna;
- GM&P: Consulenza, organizzazione e formazione aziendale;
- L'Arcobaleno: Libreria varia, prodotti per ufficio, scuola e informatica;
- Leone: Forniture per hotel e ristorazione;
- Philocafé: Vendita filati, bar, caffetteria, corsi di maglia e non solo;
- Proges: Organizzazione e gestione di progetti per lo sviluppo;
- Reggioli: Giacomo Reggioli geometra;
- Risana: Un poliambulatorio a servizio della persona;
- Terre di Loppiano: Vendita prodotti agroalimentari biologici e per intolleranti;
- Xcogito: Agenzia web, marketing online, applicativi web oriented.[48]

[48] Fonte: *www.pololionellobonfanti.it*.

CONCLUSIONE

L'Economia di Comunione è un viaggio che non prevede la presenza di navigatori solitari. Il fondamento di tale esperienza non si trova nei meandri della logica commerciale o nelle leggi che animano il marketing delle attività produttive di un'azienda.

L'Economia di Comunione dice invece profonda spiritualità e accoglimento dei valori del Cristianesimo. L'inizio sta nella spiritualità di comunione e nel carisma dell'unità di cui s'è fatta apostola e testimone Chiara Lubich.

Profondo testimone della spiritualità di comunione, Giovanni Paolo II ha sviluppato il suo pensiero sulla *comunione* delineando i tratti di una *spiritualità di comunione* come via alla santità. Essa sgorga dalla contemplazione dell'amore di Dio che si irradia fra tutti i discepoli di Gesù costituendo, così, la Chiesa come mistero di comunione nell'amore:

> Fare della Chiesa *la casa e la scuola della comunione*: ecco la grande sfida che ci sta davanti nel millennio che inizia, se vogliamo essere fedeli al disegno di Dio e rispondere anche alle attese profonde del mondo. Che cosa significa questo in concreto? Anche qui il discorso potrebbe farsi immediatamente operativo, ma sarebbe sbagliato assecondare simile impulso. Prima di programmare iniziative concrete occorre *promuovere una spiritualità della comunione*, facendola emergere come principio educativo in tutti i luoghi dove si plasma l'uomo e il cristiano, dove si educano i ministri dell'altare, i consacrati, gli operatori pastorali, dove si costruiscono le famiglie e le comunità. Spiritualità della comunione significa innanzitutto sguardo del cuore portato sul mistero della Trinità che abita in noi, e la cui luce va colta anche sul volto dei fratelli che ci stanno accanto. Spiritualità della comunione significa inoltre capacità di sentire il fratello di fede nell'unità profonda del Corpo mistico, dunque, come *uno che mi appartiene*, per saper condividere le sue gioie e le sue sofferenze, per intuire i suoi desideri e prendersi cura dei suoi bisogni, per offrirgli una vera e profonda amicizia. Spiritualità della comunione è pure capacità di vedere innanzitutto ciò che di positivo c'è nell'altro, per accoglierlo e valorizzarlo come dono di Dio: un *dono per me*, oltre che per il fratello che lo ha direttamente ricevuto. Spiritualità della comunione è infine saper *fare spazio* al fratello, portando *i pesi gli uni degli altri* (Gal 6, 2) e respingendo le tentazioni egoistiche che continuamente ci insidiano e generano

> competizione, carrierismo, diffidenza, gelosie. Non ci facciamo illusioni: senza questo cammino spirituale a ben poco servirebbero gli strumenti esteriori della comunione. Diventerebbero apparati senz'anima, maschere di comunione più che sue vie di espressione e di crescita.[49]

Quando si è capaci di superare individualismi e protagonismi di ogni genere l'animatore saprà mostrare il volto creativo, maturo e mite della Chiesa. Questo vuol dire vivere la proposta cristiana in un clima di fraternità e armonia, a servizio della propria comunità nella logica dello Spirito di Dio. «La spiritualità di comunione è, allora, esigente. Bisogna imparare ed educare al perdono, a saper risorgere e ricominciare».[50]

A seguito di quanto sino ad ora esposto, possono sorgere spontaneamente domande molteplici e tra loro anche ben diverse:

- Perché non tutte, e dico tutte, le aziende presenti sul nostro pianeta non diventano aziende di Economia di Comunione se è possibile così risolvere tutti i problemi del mondo?
- Perché diventare un'azienda di Economia di Comunione con tutte le restrizioni dovute al perseguimento di un'etica non solo commerciale ma anche umana che richiede grossi sacrifici e magari utili più ridotti?
- Ancora è possibile che vi siano imprese che, pur operando nel mercato e restando a tutti gli effetti società commerciali, si propongano come propria ragion d'essere di fare dell'attività economica nientemeno che una occasione di comunione?
- Possono crescere imprese in cui i soci si impegnano a destinare parte consistente degli utili per sovvenire direttamente ai bisogni più urgenti di persone che versano in situazioni di difficoltà?
- Possono sopravvivere alla concorrenza realtà produttive che cercano di promuovere al proprio interno e nei confronti dei consumatori, fornitori, concorrenti, comunità locale e internazionale, pubblica amministrazione, rapporti di reciproca apertura e fiducia?

---

[49] GIOVANNI PAOLO II, *Lett. apost. Novo Millennio Ineunte,* Città del Vaticano, 2000, n. 43.
[50] S. RUMEO, *Giovanni Paolo II e i Giovani insieme. Un incontro che non dimenticheremo mai,* Caltanissetta, 2008, 742 ss.

- Può l'azienda diventare un luogo in cui si vive per diffondere una cultura del dare, della condivisione e della legalità, di attenzione all'ambiente naturale e sociale?
- È possibile, infine, che un tale agire economico trovi supporto sul piano della riflessione teorica?

Ciò che viene da domandarsi è tutto plausibile e la risposta alle domande può essere la medesima. È vero che l'adesione al progetto di Economia di Comunione richiede una «spiritualità di comunione» che, presentandosi come il «modus vivendi» della Chiesa nel terzo millennio, richiede una risposta radicale da parte degli imprenditori, degli operatori economici, politici, di studiosi, di madri e padri di famiglia, di laici e religiosi, dei veri protagonisti della nostra storia.

Le radici dell'Economia di Comunione affondano in uno stile di vita che ha come obiettivo la realizzazione dell'unità e pertanto la condivisione delle necessità, tra persone, popoli e culture diverse, e contemporaneamente una giustizia sociale non solo più equa ma che rispetti tutte le varie esigenze dell'essere umano, che non sono solo quelle economiche.

Il progetto originario nasce proprio con lo scopo di creare imprese che, come tradizione vuole, abbiano finalità di lucro, ma che vivano la vita economica all'insegna della solidarietà e della comunione.

Sta proprio qui la differenza, la quale si ripercuote in ogni settore della vita imprenditoriale e non solo nella distribuzione degli utili secondo il ricordato slogan «un terzo, un terzo, un terzo» (sostegno agli indigenti, formazione e sviluppo della cultura del dare, crescita dell'impresa) pur segnando l'avvio del progetto e rimanendone un aspetto fondamentale.

La decisione delle imprese di Economia di Comunione di mettere in atto comportamenti visti come irrazionali secondo l'ottica attuale della convenienza e del mero profitto è da ricercare proprio nell'aspetto focale del progetto : «la comunione».

Essa richiede un nuovo approccio orientato alla persona, a tutti gli attori della vita aziendale (clienti, fornitori, dipendenti, colleghi, soci, ecc.) ed alla comunità locale, nazionale ed internazionale.

Si potrebbe qui obiettare che la «gratuità» e la «comunione» con cui si opera può compromettere un'allocazione ottimale delle risorse.

L'esperienza delle aziende che già aderiscono al progetto ci fa dire che si può trattare di un'eventualità, in parte controllabile, ma non di un evento che deve manifestarsi obbligatoriamente.

La valorizzazione di una cultura del dare, che mira a far crescere sensibilità e sostegno nei confronti di un nuovo atteggiamento, aperto e di comunione, di un orientamento etico e morale, porta, e di questo possiamo esserne certi, ad una sostituzione dell'individualismo metodologico con il personalismo metodologico, che pone la persona al centro della dimensione relazionale.

La crescita di un'impresa non dipende solamente dalla sua capacità di generare flussi finanziari ma, e soprattutto, di sviluppare reti di rapporti e di relazioni fiduciarie con i propri interlocutori.

Può succedere, come si apprende dalle tante esperienze delle stesse imprese di Economia di Comunione, che per venire incontro ai dipendenti si ottengano meno utili ma si guadagni di più nella qualità dei rapporti interni ed esterni da cui scaturisce anche, nella maggior parte dei casi, una migliore performance lavorativa.

Luigino Bruni ricorda, a proposito della gratuità nel mercato che: «anche nei comportamenti di mercato… più normali c'è bisogno di un di più che il contratto non può prevedere» .[51]

La relazione che nasce dal desiderio di creare legami può essere presente anche in economia e nel mercato, e portare come conseguenza un nuovo «modus vivendi» che nulla ha da invidiare alle imprese che perseguono la massimizzazione dei vantaggi individuali a spese della controparte.

La caratteristica particolare delle imprese di Economia di Comunione è proprio la loro natura commerciale, ma non mancano casi che possono essere ricondotti al settore no profit,anche se in misura più esigua.

[51] L. BRUNI, *L'economia civile e il principio di gratuità*, in *Nuova Umanità*, 2003, n. 146, 163 ss.

Il comportamento delle imprese di Economia di Comunione, pur essendo tipico di un'organizzazione aziendale for profit, ha in sé anche molti aspetti di un'azienda senza scopo di lucro. Ciò perché l'obiettivo ultimo di queste imprese è la ricchezza in sé e per sé, prediligendo comportamenti, come già evidenziato, che richiedono un minor tornaconto monetario, ma scaturiscono da un disegno di comunione e di rispetto per l'altro.

Non si esclude però che ciò può produrre danni all'azienda, sia in termini economici (inefficienze, minori guadagni, prezzi non competitivi, costi più elevati, ecc.) sia rispetto a comportamenti opportunistici subiti dall'altra parte e nel mercato è facile, e così anche per le aziende di Economia di Comunione, essere soggetti a tali rischi.

Quel qualcosa in più che caratterizza le imprese di Economia di Comunione è proprio quello di non scoraggiarsi ma di contare sempre sulla «provvidenza» (socio nascosto) per proseguire nella propria linea di condotta.

Una caratteristica importante è l'unità che è presente tra le aziende e il rapporto costante tra di loro attraverso comunicazioni, newsletter, convegni, incontri locali, ecc.

Nasce, a questo scopo, nel 1998 il Movimento per una Economia di Comunione, definito da Chiara Lubich: «uno strumento per stimolare la riflessione culturale e per avviare un dialogo vero con la cultura contemporanea».

Attraverso questo canale si è voluto rivolgere il messaggio dell'Economia di Comunione a tutti i cittadini, anche a persone e aziende non facenti parte del Movimento dei Focolari, perché tutti chiamati ad effettuare scelte economiche, sia in merito alla gestione personale delle proprie finanze sia per quanto riguarda la scelta dei politici che dovranno occuparsi dell'economia della propria nazione.

E' soprattutto nei momenti critici e difficili che il richiamo all'etica si fa più insistente: si reclama maggiore coerenza di comportamenti, si invocano atteggiamenti più responsabili, si propongono nuove regole più giuste ed efficaci.

Qualcosa del genere sta avvenendo proprio adesso attraverso anche questa nuova cultura economica, che ha saputo mettere in discussione seriamente ciò

che oggi accade e che sta dietro le scelte dei cittadini, il modo di operare delle imprese, l'azione amministrativa e il disegno delle istituzioni.

Il rilevare come, il tipo di cultura presente, oggi, finisca per sminuire il valore della persona, dei suoi rapporti e quindi della società, tende a dimostrare che l'esistenza effettiva di pari opportunità per singoli e popoli, pur essendo una condizione difficile da trovare, è pure un obiettivo essenziale a cui oggi occorre tendere.

Il progetto di Economia di Comunione mette in risalto questa esigenza, il valore assegnato alla persona è centrale e orienta tutte le scelte e le attività delle imprese stesse e di tutti coloro che ruotano attorno ad esse.

Tali incentivi funzionano, contro un'efficacia limitata al breve periodo riferita agli incentivi materiali, proprio in quanto tendono a valorizzare tutta la persona umana in ogni sua dimensione.

Si può quindi concludere affermando la validità del progetto dell'Economia di Comunione, significativo ed innovativo proprio perché volto a promuovere attivamente una cultura ed una prassi che evidenziano il ruolo determinante del mercato e delle imprese nella creazione del benessere collettivo.

BIBLIOGRAFIA

AA.VV. (a cura di) (2000) *Aziende non profit: scenari e strumenti per il terzo settore*. Milano: EGEA.

ANDRINGA L. (2004*), Quale "governo di comunione" sta emergendo dall'Economia di Comunione, in atti Convegno Internazionale "Nuovi orizzonti dell'Economia di Comunione".* Roma: Economia di Comunione, pag. 1.

BENEDETTO XVI (2009), *lett. enc. Caritas in Veritate*. Città del Vaticano: Libreria Editrice Vaticana.

BRUNI L. (2004), *L'economia la felicità e gli altri. Un' indagine su beni e benessere.* Roma: Città Nuova.

BRUNI L. (1999), *Economia di Comunione. Per una cultura economica a più dimensioni*. Roma: Città Nuova.

BRUNI L. (2003), *L'economia civile e il principio di gratuità*, Nuova Umanità, 146: 163-174.

BRUNI L. e CRIVELLI L. (a cura di) (2004), *Per un Economia di Comunione - un approccio multidisciplinare.* Roma: Città Nuova.

BRUNI L. e ZAMAGNI S. (a cura di) (2003), *Lezioni di economia civile*. Milano: Vita Fondamenti.

FERRUCCI A. (2001), *Per una globalizzazione solidale*. Roma: Città Nuova.

GABORVEC MEI O. (1984), *Il valore aggiunto dell'imprese.* Trieste: Goliardica.

GIOVANNI PAOLO II (2000), *Lett. apostolica Novo millennio ineunte*. Città del Vaticano: Libreria Editrice Vaticana.

GOLIN E. e PAROLIN G. (a cura di) (2003), *Per un impresa a più dimensioni – strategi*e e *bilancio secondo il metodo RaimbowScore.* Roma: Città Nuova.

LAI A. (1991) *Le aggregazioni di imprese. Caratteri istituzionali e strumenti per l'analisi economico-aziendale*. Milano: Franco Angeli.

LANZA A. (1997) *Lo sviluppo sostenibile*. Bologna: Il Mulino.

LUBICH, C. (2001), *L'economia di comunione storia e profezia*. Città Nuova, Roma.

LUBICH C. (2003), *Per muovere i beni, muovere i cuori,* in "Economia di Comunione". N°9. Genova: AIEC.

MARCHI L. (2002) *Contabilità d'impresa e valori di bilanci.* Torino: Giappichelli.

MORAMARCO V. e BRUNI L. (a cura di) (2000), *L'economia di comunione*, Milano: Vita e pensiero.

PAOLO VI (1967), Lett. enc. Populorum Progressio. Città del Vaticano: Libreria Editrice Vaticana.

PELLIGRA V. e FERRUCCI A. (a cura di) (2001), *Economia di Comunione – Una cultura nuova*. Genova: AIEC.

RUMEO S. (2008), *Giovanni Paolo II e i Giovani insieme. Un incontro che non dimenticheremo mai.* Caltanissetta: Edizione Seminario.

RUSCONI G. (1988), *Il bilancio sociale d'impresa. Problemi e prospettive.* Bologna: CLUB.

SCITOVSKY T. (2007), *L'economia senza gioia*. Roma: Città Nuova.

SEGRETERIA INTERNAZIONALE ECONOMIA DI COMUNIONE (2010), Rapporto 2009/2010. Roma: Economia di Comunione.

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

SITOGRAFIA

www.amu-it.eu.

www.edc-online.org.

www.focolare.org.

www.pololionellobonfanti.it.