Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra Economia e Gestione delle Imprese

IMPRESA E SVILUPPO DEL TERRITORIO: L'ESPERIENZA DELL'ECONOMIA DI COMUNIONE

RELATORE

Prof. Matteo Giuliano Caroli

CANDIDATO

Raffaele Maria Attruia

Matr. 162061

Anno Accademico 2012-2013

ad Alberto

INDICE

Introduzione…….....5

CAPITOLO 1: L'impresa e il territorio

1.1. L'impresa come sistema chiuso ed aperto.....7

1.2. Ambiente esterno e territorio.....8

1.3. Gli stakeholder del territorio.....10

1.4. La Corporate Social Responsibility.....13

1.5. Lo sviluppo del territorio e la Responsabilità Sociale del Territorio.....18

CAPITOLO 2: **L'Economia di Comunione e lo sviluppo del territorio**

2.1. L'origine e gli sviluppi.....19

2.2. L'ispirazione culturale.....22

2.3. I valori di una impresa EdC.....24

2.4. Le pratiche.....27

2.4.1. La tripartizione degli utili.....27

2.4.2. Altre pratiche.....32

2.5 I poli produttivi EdC come centri di sviluppo.....33

2.6. Poli EdC e distretti industriali.....37

2.6.1. I distretti industriali.....37

2.6.2.Analogie e differenze.....38

CAPITOLO 3: Esperienze EdC nel mondo

3.1. Brasile: Polo Spartaco e Lato C.....40

3.2. Argentina: Polo Solidaridad.....46

3.3. Italia: Unitrat srl.....47

Conclusioni 51

Appendice A : Carta d'Identità dell'EdC.....53

Appendice B: Intervista alla proprietaria di "Lato C".....55

Bibliografia.....57

Sitografia.....61

INTRODUZIONE

Il rapporto tra impresa e sviluppo del territorio ha subìto negli ultimi anni un notevole mutamento grazie alla centralità che il territorio ha iniziato a detenere nel dibattito economico. Da soggetto passivo ed indifferenziato, il territorio è divenuto attore dello sviluppo e un nuovo stakeholder dell'impresa. L'impresa dal canto suo, sulla scia della stakeholder theory e del filone di studi della *Corporate Social Responsibility* non può concepirsi come apparato ermetico rispetto alle aspettative, agli interessi ed ai bisogni del territorio ma anzi come uditore attento delle reali esigenze di ciò e di chi la circonda e promotore di sviluppo.

È per questo che nel **Capitolo 1** analizzeremo il sistema impresa e le relazioni necessarie che essa intrattiene con l'ambiente esterno, inteso come pluralità di attori con i quali si confronta e molteplicità di sfide, opportunità e minacce che essa affronta. Introdurremo il complesso concetto di territorio cercando di definirne le caratteristiche essenziali per comprenderne maggiormente il significato che assumerà nella nostra analisi. Da ultimo, sebbene ormai la letteratura abbia già dissertato ampiamente sul tema e prodotto innumerevoli, e forse eccesivi e ridondanti materiali, porremo l'attenzione sulle tematiche di Responsabilità Sociale d'Impresa, sviluppo del territorio e sul nuovo e meno approfondito tema di Responsabilità Sociale del Territorio, che sottolinea il ruolo chiave del territorio e degli attori in esso presente nella creazione di benessere sociale.

Nel **Capitolo 2** ci addentreremo nel mondo de "L'Economia di Comunione nella libertà" o più comunemente "Economia di Comunione", esperienza economica nata negli anni Novanta in Brasile in seno al Movimento dei Focolari, poi diffusasi rapidamente in tutto il mondo. Per comprendere e dare un solido fondamento all'Economia di Comunione ricostruiremo l'*humus* esperienziale e culturale dal quale tale realtà economica deriva, senza il quale il rischio di cadere in un cieco riduzionismo sarebbe elevato. Saranno poi indicati i valori che le imprese dell'Economia di Comunione integrano nel proprio tessuto culturale, organizzativo e strategico e le pratiche da esse adottate, sicuramente in controtendenza rispetto all'attuale scenario manageriale. Da ultimo approfondiremo

l'esperienza dell'EdC nella realtà dei vari Poli Produttivi sparsi per il mondo, apprezzandone analogie e differenze rispetto al classico modello di agglomerazione di imprese nel medesimo territorio, il distretto industriale.

Nel **Capitolo 3** analizzeremo sinteticamente l'esperienza dell'Economia di Comunione in tre Paesi differenti: Brasile, Argentina ed Italia. Conosceremo il Polo Produttivo "Spartaco" nei pressi di San Paolo del Brasile (SP/BR); il Polo "Solidaridad" situato nella *pampa* argentina; le imprese "Lato C" del Brasile e "Unitrat srl" di Bari, quest'ultime operanti in settori e mercati diversi, con storie e prospettive differenti, ma accumunate dall'appartenenza alla grande famiglia delle imprese EdC.

CAPITOLO 1

L'impresa e il territorio

1.1 L'impresa come sistema chiuso ed aperto

L'impresa è definibile come un "sistema (complesso) costituito da un insieme di risorse ed attori legati tra loro da relazioni, orientati alla realizzazione di determinate attività" (Caroli, 2009). Sebbene quindi vi sia internamente all'impresa una molteplicità di attori e risorse, essa è da considerarsi come un'unica organizzazione con una propria identità e regolata da meccanismi comunemente accettati finalizzati al raggiungimento di uno o più obiettivi. La complessità del sistema impresa, e dei sistemi organizzativi in generale, è data proprio da questi meccanismi di comunicazione, interazione, armonizzazione e collaborazione che intercorrono reciprocamente tra le diverse parti dell'impresa, siano esse risorse o attori.

La concezione sistemica d'impresa però non limita l'analisi di quest'ultima unicamente alle risorse e agli attori presenti internamente -intendendo quindi l'impresa come un sistema chiuso- ma anzi, vede il sistema impresa anche come un sistema aperto cioè in relazione con altri sistemi esterni ad essa

Tale visione va ricondotta, tra gli altri, agli studi organizzativi effettuati da Thompson, il quale è stato capace di fornire una sintesi tra l'approccio ai sistemi di tipo chiuso e a quello di tipo aperto, aspetti che seppur apparentemente opposti ed inconciliabili, riescono a definire cristallinamente il sistema impresa e più in generale un sistema organizzativo (Decastri, 2011). La sintesi operata da Thompson non riduce l'importanza degli aspetti di gestione interna dell'impresa (organizzazione, portafoglio di risorse e competenze, divisione del lavoro, stile di leadership, cultura aziendale etc) ma riconosce la crucialità che l'ambiente esterno riveste per quest'ultima; l'impresa intrattiene continuamente scambi di diversa natura con l'ambiente esterno attraverso i quali possono provenire stimoli, risorse e sollecitazioni. Un'elevata capacità di recezione ed adattamento alle condizioni

provenienti dall'esterno potrebbe considerarsi un elemento di successo per lo sviluppo dell'impresa, soprattutto in ambienti molto dinamici. Viceversa l'errata percezioni di tali stimoli o addirittura la mancata assimilazione di questi al proprio interno potrebbe danneggiare l'impresa compromettendone lo sviluppo o in estrema analisi, la sopravvivenza.

Tuttavia, considerare l'impresa solamente come soggetto dipendente dall'ambiente esterno risulta estremamente riduttivo. Anzi, in taluni casi le imprese attraverso le proprie azioni sono in grado di esercitare una propria influenza in grado di impattare sulle condizioni dell'ambiente esterno, e come tale, esse, devono essere considerate come soggetti attivi nello sviluppo dell'ambiente in cui esse si trovano ad operare.

1.2 Ambiente esterno e territorio

Data la definizione di ambiente esterno di un sistema generico come "tutto ciò che sta all'esterno di un sistema" (Panati e Golinelli, 1991), possiamo considerare come ambiente esterno dell'impresa tutto ciò che si trova all'esterno di quest'ultima.

L'ambiente esterno all'impresa si caratterizza per due elementi fondamentali (Caroli e Fontana, 2009):

- Una molteplicità di attori con i quali essa interagisce
- Un insieme di condizioni determinate dall'azione degli attori presenti nell'ambiente o da fattori più generali, che forniscono opportunità, vincoli o minacce all'attività economica dell'impresa

Non tutto l'ambiente esterno - data la sua vastità ed il carattere eterogeneo - risulta rilevante per l'impresa in quanto non tutte le condizioni e non tutti gli attori ne influenzano l'agire. È l'impresa ad operare una selezione soggettiva delle condizioni da fronteggiare e degli attori con i quali interagire nel normale svolgimento della propria attività economica definendo appunto l'ambiente per essa rilevante. Generalmente l'ambiente rilevante per l'impresa viene associato all'ambiente competitivo cioè quell'ambiente nel quale l'impresa interagisce passivamente ed attivamente con gli attori in esso presente, ricevendo stimoli (input ed energie) ed emettendo all'esterno output di diversa natura che possono anche modificare le condizioni dell'ambiente.

Sebbene siano questi i concetti maggiormente utilizzati per definire l'ambiente nel quale si concretizza l'agire economico dell'impresa, ai nostri fini di studio dobbiamo introdurre un nuovo concetto che amplia i precedenti: il territorio.

Nella lingua italiana tale termine indica, in via del tutto generale, una porzione di terra appartenente ad un determinato soggetto, sia esso animale, istituzione, organizzazione o persona. Nella letteratura accademica numerose sono le interpretazioni ed i significati che vengono attribuiti a questo termine; ciò si deve sia alla impossibilità di determinare oggettivamente gli spazi ed i confini di un territorio senza aggiungere ulteriori specificazioni, ad esempio indicando una zona geografica o una sua caratteristica (territorio padano, territorio montano,…), sia agli innumerevoli campi scientifici nei quali tale concetto risulta essere utilizzato (diritto, economia, geografia, statistica, biologia) e nei quali assume significati ed ampiezze diverse.

Utilizzando le categorie degli elementi fondamentali dell'ambiente esterno precedentemente individuate (condizioni ed attori) è possibile inquadrare maggiormente il concetto di territorio determinando cosa si intende per condizioni del territorio e cosa si intende per attori operanti nel territorio.

Quanto alle condizioni presenti nel territorio esse sono definite come un "insieme di condizioni naturali, socio-culturali e produttive" (Governa, 1999). Non riguardano quindi esclusivamente i confini dell'area presa in considerazione ed il suo aspetto morfologico ma anche elementi culturali, sociali, tecnologici, economici, politici e storici. Nell'ambito delle condizioni socio-culturali si devono considerare: la struttura sociale; la coesione sociale; la distribuzione della ricchezza; la composizione della forza lavoro; orientamenti culturali e valoriali; la struttura della popolazione. Per quanto concerne invece le condizioni produttive riveste particolare importanza: la presenza di altre imprese; cluster tecnologici; infrastrutture.

Relativamente agli attori "il territorio è sede di un insieme di attori costituiti da persone fisiche e da organizzazioni più o meno complesse dotate di risorse e finalizzate allo svolgimento di determinate attività che, almeno in parte, sono realizzate e hanno riflesso sul territorio dove hanno sede" (Caroli, 2006). Ciò che determina l'appartenenza a questo insieme di attori è proprio il rapporto di interdipendenza con il territorio. Possiamo inoltre affermare che tali attori detengono delle aspettative relative al miglioramento delle condizioni ambientali, socio-culturali e produttive del territorio. Spesso, come già

precedentemente affermato in via generale per l'impresa e per l'ambiente esterno, questi attori, attraverso la propria condotta, o mediante forme collaborative e cooperative, mettono in campo delle azioni volte allo sviluppo del territorio.

1.3 Gli stakeholder del territorio

Gli attori presenti in un territorio, siano essi persone fisiche o organizzazioni più o meno complesse, detengono degli interessi rispetto allo svolgimento, ed al corretto svolgimento, dell'attività economica dell'impresa. È per questo che, dal punto di vista dell'impresa, essi devono essere considerati parte integrante del più vasto insieme di soggetti portatori di interessi nei suoi confronti, i cosiddetti *stakeholders*. La letteratura fornisce numerose interpretazioni del termine, talvolta non perfettamente coincidenti; la più comune e la più citata è sicuramente la definizione fornita nel 1984 da Freeman, considerato il padre della *Stakeholder Theory,* e cioè: "è stakeholder colui che - singolo o collettivo - può influire o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione". Questa definizione risulta essere più ampia delle precedenti definizioni[1] che consideravano come stakeholder unicamente azionisti, clienti e lavoratori; anzi, essa fa rientrare nella categoria degli stakeholder potenzialmente chiunque, rendendo tale teoria soggetta a numerose critiche.

Al riguardo Clarkson nel 1995 fornisce una suddivisione degli stakeholder in due categorie che permette di classificarli più facilmente e di analizzarne più attentamente ed approfonditamente le aspettative:

1. Stakeholder primari
2. Stakeholder secondari

Gli stakeholder primari sono quei soggetti senza il cui apporto e la propria azione l'impresa cesserebbe di esistere o non sarebbe sostenibile nel tempo. Rientrano in questa categoria:

[1] Secondo R. Edward Freeman: "la parola *stakeholder* fa la sua prima apparizione nella letteratura di management in un memorandum interno dello Stanford Research Institute (ora SRI International, Inc) nel 1963" (Paul Seaman)

- azionisti[2],
- il management,
- dipendenti
- clienti,
- fornitori,
- distributori,
- finanziatori.

Gli stakeholder secondari invece sono "coloro che influenzano l'attività d'impresa o possono esserne influenzati" (Clarkson, 1995); rientrano generalmente in questa categoria:

- autorità di vigilanza,
- le associazioni,
- le università,
- concorrenti,
- opinione pubblica - media,
- partiti politici.

Nel territorio nel quale opera l'impresa sono presenti, ovviamente, sia stakeholder primari sia stakeholder secondari; talvolta un medesimo soggetto potrebbe essere considerato sia stakeholder primario sia stakeholder secondario[3].

Oltre alle categorie già elencate, nell'ambito del territorio nel quale si dispiega l'agire economico dell'impresa si individuano le seguenti tipologie di stakeholder[4] che detengono un particolare rapporto con il territorio: i residenti o comunità locale; le imprese operanti nel territorio; gli enti pubblici territoriali;

- Per i residenti, che talvolta risultano essere anche i lavoratori inseriti nel territorio, è necessario che l'impresa continui nella propria attività produttiva favorendo la

[2] Talvolta vengono indicati come "stakeholder proprietari"

[3] Si pensi ad esempio ad un lavoratore dipendente o ad un manager che risiede nel territorio nel quale opera l'impresa e quindi facente parte della comunità locale: i suoi interessi nei confronti dell'impresa saranno duplici. Da un lato richiederà la continuazione dell'attività d'impresa per il proprio impiego, dall'altro sarà interessato ad un attività che non danneggi ma rispetti il territorio.

[4] Data la complessità del concetto di territorio e delle differenze che si incontrano di territorio in territorio, gli attori qui indicati non risultano essere esaustivi ma garantiscono una visione generale degli stakeholder con i quali ciascuna impresa entra in contatto in un generico territorio.

creazione di nuovi posti di lavoro, aumentando la ricchezza del territorio senza però danneggiarne le condizioni naturali, socio-culturali e produttive.

- Le altre imprese operanti nel territorio possono: operare in business diversi dall'impresa e quindi non necessariamente essere annoverate tra gli stakeholder; esserne dirette concorrenti e quindi facenti parte della categoria degli stakeholder secondari[5]; essere produttrici di beni o servizi complementari a quelli offerti dall'impresa. In questi casi gli interessi detenuti da tali attori potranno essere diversi, ma non necessariamente. Ad esempio, le imprese concorrenti così come le imprese complementari potrebbero attuare delle forme collaborative (alleanze strategiche, joint-venture) con l'impresa per lo sviluppo di nuovi prodotti o processi innovativi in modo tale da condividerne rischi, costi e allo stesso tempo i benefici attesi.
- Gli enti pubblici territoriali (Comuni, Province, Città Metropolitane, Regioni, Stato)[6] curano gli interessi della collettività di competenza[7] e perseguono l'interesse pubblico. Nei confronti dell'impresa possono detenere numerosi interessi (economia del territorio, produttività del territorio, conformità alle norme vigenti in ambito tributario, etc).

Il contributo del 1984 di Freeman "*Strategic Management: a Stakeholder Approach"* non solo amplia e specifica rispetto agli studi precedenti il significato di stakeholder, ma rivolge particolare attenzione agli aspetti strategici e manageriali da adottare nella direzione dell'impresa. In sostanza, secondo tale teoria, il piano strategico dell'impresa e di conseguenza ogni attività da essa posta in essere non deve mirare esclusivamente al perseguimento degli obiettivi aziendali, ma deve trovare un bilanciamento tra i propri obiettivi e quelli dei propri stakeholder[8] (siano essi singoli o collettivi). In questo modo la composizione degli obiettivi aziendali operata dai manager diventa assai ardua data la

[5] Non tutta la dottrina è concorde. Fino agli anni '90 i concorrenti non erano considerati tra gli stakeholder. Carroll considera i concorrenti come stakeholder primari (cfr. Carroll, *Business and Society,* South Western Publishing, 1993); secondo la definizione di Clarkson precedentemente citata, risulta ragionevole considerarli come stakeholder secondari.

[6] Art. 114 Costituzione Italiana

[7] Il territorio è uno degli elementi costitutivi di tali enti; è l'elemento che determina il limite spaziale dell'area di competenza.

[8] La Stakeholder Theory trova il suo fondamento morale nel principio proposto da Kant (1724-1804) del *rispetto delle persone*, principio secondo cui tali soggetti devono essere trattati come fini in sé e non meramente come mezzi per qualche fine (Cfr. N. Bowie, *Management Ethics*, Blackwell Publishers, 2005).

molteplicità di attori e di aspettative da considerare, spesso tra loro contrastanti o addirittura inconciliabili.

Ciò che la teoria degli stakeholder sottintende è che l'impresa per il proprio successo non solo necessita degli apporti e del sostegno di tutti gli stakeholder con i quali deve impegnarsi ad intrattenere delle relazioni, ma anzi, il soddisfacimento delle aspettative dei portatori di interessi determina il successo dell'azienda; oltre a suggerire una più complessa definizione di obiettivi strategici, la stakeholder theory determina un metodo efficiente di fare impresa che produce sviluppo e benessere per la società e che favorisce il successo dell'impresa, sfruttando le risorse relazionali che essa riesce a detenere e coltivare nel tempo.

1.4. La Corporate Social Responsibility

Nell'ambito del rapporto tra impresa e territorio, e più in generale tra impresa ed ambiente esterno, riveste un ruolo importante il filone di studi relativo alla *Corporate Social Responsibility* (CSR) o Responsabilità Sociale d'Impresa. Il concetto di CSR non trova un'unica definizione nella letteratura, tantomeno un'unica interpretazione; esso si è arricchito ed ampliato nel corso degli ultimi decenni. L'originaria declinazione di Responsabilità Sociale d'Impresa viene riconosciuta a Bowen[9] che nel 1953 la definì "il dovere degli uomini di affari di perseguire politiche […] che sono desiderabili in funzione degli obiettivi e valori riconosciuti dalla società"[10]. È chiaro che i destinatari di questo invito sono gli uomini d'affari, i manager ed in sostanza le imprese, alle quali è richiesto un ascolto dei bisogni della comunità ed una integrazione degli stessi nelle strategie da adottare e nelle azioni da promuovere. Il pregio di Bowen sta nell'attribuzione di un valore sociale all'impresa la quale, attraverso le decisioni assunte e le azioni intraprese, può condizionare non solo se stessa (azionisti e dipendenti) ma l'intera collettività nella quale essa si trova ad operare. Da notare però è il limite della definizione in questione; in essa infatti non si comprende cosa si intenda per comportamenti ed azioni socialmente responsabili.

[9] Vi sono dei primi riferimenti sulla materia in Barnard (The Functions of the Executive, 1938) e Clark (Social Control of Business, 1939) che non affrontano direttamente il tema della CSR ma riconoscono l'importanza di comportamenti etici individuali all'interno delle organizzazioni.
[10] H. Bowen, Social Responsabilities of Businessman, Harper&Row, 1953

Al riguardo, nel 1979, Carroll individua i comportamenti che possono essere considerati come responsabili e li organizza gerarchicamente in quattro livelli, elaborando la cosiddetta "Piramide della Responsabilità Sociale" (vedi fig. 1), considerata una delle pietre miliari del filone di studi della CSR[11].

I quattro livelli di responsabilità individuati da Carroll sono:

1. Responsabilità Economiche
2. Responsabilità Legali
3. Responsabilità Etiche
4. Responsabilità Filantropiche.

Figura 1: La piramide di Carroll (1979)

La responsabilità economica è considerata come prioritaria ed indispensabile, il fondamento sul quale costruire le restanti azioni socialmente responsabili: l'impresa,

[11] Cfr. N. Cerana, *Comunicare la responsabilità sociale*, Franco Angeli, Milano, 2004

afferma Carroll, ha come *mission* primaria la produzione di beni e servizi e la creazione di un profitto accettabile che garantisca la crescita dell'impresa; il venir meno di questo aspetto comprometterebbe l'esistenza stessa dell'impresa e ciò sarebbe non socialmente responsabile. Il secondo stadio, cioè quello delle responsabilità legali, consiste nell'obbligo di rispettare il sistema giuridico che regola l'esistenza delle imprese nello specifico contesto sociale in cui esse sono inserite. Rispettare la Legge, il cui compito è di definire "ciò che è giusto e ciò che è sbagliato per la società", assicura un comportamento dell'impresa socialmente responsabile. Il terzo stadio riguarda le responsabilità etiche, cioè il dovere «di fare ciò che è giusto, corretto ed equo evitando di arrecare danni agli altri». In questo livello il "dovere di fare" non si riferisce agli obblighi provenienti dalla Legge ma alle aspettative tacite o esplicite della società nei confronti dell'impresa. Il quarto ed ultimo stadio, infine, attiene alle responsabilità filantropiche che consistono nel condividere con la comunità parte dei benefici generati dall'attività economica e nella promozione di azioni che possano migliorare la qualità della vita della comunità. Carroll termina il suo articolo evidenziando che i quattro livelli di responsabilità devono essere considerati ed interpretati in modo fluido e trasversale e non reciprocamente esclusivi. La responsabilità sociale d'impresa, pertanto, consiste nell'adempimento simultaneo delle responsabilità economiche, legali, etiche e filantropiche.

Nel 2001, la Commissione Europea nel Libro Verde *"Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese"* ha operato una sintesi del modello di Carroll e degli studi che lo hanno seguito, definendo in modo chiaro la Responsabilità Sociale d'Impresa come:

> «l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ambientali in tutte le operazioni commerciali, nei processi decisionali e nei rapporti tra l'azienda e le parti interessate»

Da questa definizione si comprende come l'agire di un'impresa socialmente responsabile trascenda la mera osservanza degli obblighi derivanti dalla legge ma si concretizzi in una serie di azioni, decisioni e politiche volontariamente assunte, che contribuiscano ad un miglioramento delle condizioni nelle quali essa si trova ad operare. Nella formulazione della Commissione Europea inoltre, viene evidenziata una duplice dimensione della CSR ossia una dimensione interna all'impresa riguardante i processi decisionali, le attività produttive, la gestione delle risorse umane e tutte le attività caratteristiche interne del fare

impresa ed una dimensione esterna che afferisce al rapporto tra l'impresa e tutti gli stakeholder esterni e che quindi pone in risalto lo stretto legame tra CSR e Stakeholder Theory. In effetti la responsabilità sociale non può prescindere dal rapporto con i propri stakeholder, ma anzi, il duraturo e trasparente dialogo con gli stessi permette una più lucida comprensione dei reali bisogni sociali ed ambientali (si pensi al rapporto tra imprese e associazioni per il rispetto dell'ambiente o tra imprese e sindacati) e talvolta può favorire la promozione di azioni cooperative tra diversi soggetti (ad esempio collaborazioni tra Enti Territoriali ed Imprese) che, attraverso la combinazione di più competenze e la disponibilità di più risorse, potranno risultare più efficaci per la collettività. Rispetto alla centralità del rapporto e della collaborazione tra impresa e stakeholder in un recente intervento[12], E. Freeman, suggerisce la modificazione del significato dell'acronimo CSR da "Corporate Social Responsibility" a "Company Stakeholder Responsibility". Fermo restando il concetto di responsabilità dell'impresa, Freeman intende ribadire la centralità del rapporto con gli stakeholder e vuole, soprattutto, spostare l'attenzione del dibattito sulla CSR dalle imprese *"corporate*" a tutte le *companies,* includendo in questo modo anche le piccole e medie imprese che talvolta - erroneamente - ne vengono escluse e che invece rivestono un ruolo cruciale nella risoluzione delle problematiche sociali ed ambientali visto il diretto rapporto che esse detengono con il territorio e con la comunità ivi presente.

1.5 Lo Sviluppo del Territorio e la Responsabilità Sociale del Territorio

Abbiamo precedentemente analizzato il concetto territorio, riconoscendo la difficoltà di trovarne una unica definizione. Siamo ricorsi pertanto alle categorie tipiche dell'ambiente esterno definendo così le condizioni del territorio e gli attori in esso insediati. Nella dinamica dello sviluppo locale, il territorio riveste un ruolo centrale: non solo è il destinatario delle politiche di sviluppo ma è anche "il punto d'incontro tra gli attori dello sviluppo e il luogo in cui si organizzano volontariamente o spontaneamente le forme di cooperazione tra imprese, individui ed attività" (Garofoli, 2003). Analizzare cosa significhi

[12] E. Freeman, S. Ramakrishna, *A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility*, Palgrave MacMillan, 2005

sviluppo del territorio potrebbe risultare complicato in quanto, così come il territorio, anche il concetto di sviluppo non è univocamente interpretato. Sicuramente, parlando di sviluppo, si intende un miglioramento, un incremento di benessere. Come e in quali termini, però, misurare tale incremento resta il nodo cruciale. Generalmente si suole individuare come indicatore di sviluppo il tasso di crescita del PIL; risulta assai interessante la risposta di Fuà ad una giornalista de "La Repubblica" a proposito dell'efficacia di tale indicatore: «la quantità di merci non è l'elemento essenziale del benessere. Esso [il benessere] infatti è composto di soddisfazioni nel lavoro, di sicurezza di muoversi liberamente, di serenità e di tutta un'altra serie di elementi che non entrano nel PIL»[13](Polidori, 1993). Possiamo pertanto ritenere che il concetto di sviluppo del territorio non interessa unicamente il miglioramento delle condizioni economiche, ma riguarda tutto il *set* di condizioni presenti nel territorio e cioè anche le condizioni naturali, le condizioni socio-culturali e le condizioni produttive.

Come sottointeso da Garofoli (vedi *supra*), per ottenere un efficace azione di sviluppo del territorio è auspicabile la collaborazione di tutti gli attori presenti nel territorio attraverso alleanze, partenariati, tavoli di confronto. Ciò che risulta ancora più importante della forma di collaborazione adottata - che può essere più o meno formale - è l'applicazione di un nuovo spirito cooperativo tra tutti i diversi portatori di interesse del territorio per poter trasformare conflitti e attriti competitivi in opportunità e crescita. Solo costruendo in modo pro-attivo reti di relazioni miranti alla coesione del gruppo di stakeholder si può ottenere un risultato soddisfacente di sviluppo. È così dunque che dal concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa ci si sposta verso una visione collettiva, di insieme. Non è più l'impresa che viene chiamata a relazionarsi con la collettività e che deve adottare una condotta socialmente responsabile, ma tutti gli attori del territorio sono responsabili dello sviluppo dello stesso. Si passa così dalla Corporate Social Responsibility alla Responsabilità Sociale del Territorio (RST). Questo nuovo approccio allo sviluppo si delinea come una direzione di senso, fondata sulla riscoperta di valori condivisi che gli attori economici, sociali ed istituzionali di un territorio sanno consolidare grazie a solide reti di relazioni e concretizzare in percorsi di sviluppo della comunità territoriale, che guardano in primis al

[13] Tale risposta può interpretare più voci del mondo accademico. Già Simon Kuznets, presentando il Pil al Congresso americano nel 1934 avvisava riguardo ai limiti dell'indicatore con queste parole: "the *welfare of a nation can scarcely be inferred from a measurement of national income*" [*Il benessere di una nazione può difficilmente essere desunto da un indice delle entrate nazionali*"], evidenziando come l'indice da lui messo a punto non andasse scambiato per un indice di misura del benessere.

bene della persona e dell'ambiente (F.Peraro, G. Vecchiato, 2009). Nonostante l'attenzione si sia spostata verso la pluralità degli stakeholder del territorio, l'impresa svolge un ruolo centrale; l'impegno in capo ad essa resta sempre di primaria importanza essendo essa stessa uno dei motori principali della vita economica.

CAPITOLO 2

L'Economia di Comunione e lo Sviluppo del Territorio

2.1. La nascita e gli sviluppi dell'Economia di Comunione

L'esperienza dell'Economia di Comunione, con le peculiarità che le derivano dalla spiritualità da cui nasce, va annoverata tra le numerose iniziative che cercano di rendere l'economia a misura d'uomo, ponendo al centro dell'attività d'impresa le esigenze della persona e le istanze del bene comune. Il progetto "Economia di Comunione nella libertà" o più semplicemente "Economia di Comunione" (di seguito EdC) nasce nel 1991 grazie ad una intuizione di Chiara Lubich[14] durante il suo viaggio in Brasile presso le comunità del Movimento dei Focolari del quale fu fondatrice e presidente fino alla morte.

In quell'occasione la Lubich si recò ad Araceli, una Cittadella[15] brasiliana del movimento situata nei pressi della citta di San Paolo (SP). Nella metropoli, la più grande dell'emisfero australe, ella rimase estremamente colpita nel vedere accanto ai grattacieli le numerosissime *favelas* nelle quali vivevano migliaia di persone e tra queste anche diversi

[14] Chiara Lubich nasce a Trento il 22 gennaio del 1920. Nel 1938 si diploma alle magistrali ed inizia gli studi di filosofia presso l'Università di Venezia. L'esplosione della seconda guerra mondiale le impedisce di continuare l'università. Proprio durante la guerra, nel dicembre del 1943, fonda il Movimento dei Focolari, movimento ecclesiale cattolico che si basa sulla spiritualità dell'unità (cfr. Vangelo di Giovanni capitolo 17). Col passare degli anni, la vocazione sociale del Movimento dei Focolari si rafforza e si espande in tutto il mondo. Oggi, è diffuso in 198 paesi e conta più di 2.200.000 aderenti. A tale spiritualità aderiscono tra gli altri, circa 50.000 cristiani di varie denominazioni, 30.000 fedeli di altre religioni e 73.000 persone di altre convinzioni .

[15] Cittadelle o Mariapoli: "piccole città con case scuole, industrie, aziende, dove si testimonia cosa sarebbe il mondo se tutti vivessero l'amore evangelico" (C. Lubich). Attualmente sono venticinque, sparse in tutto il mondo. Costituiscono luoghi privilegiati di formazione, in quanto - accogliendo in un'armoniosa convivenza persone di tutto il mondo, diverse fra loro per condizione sociale, religioni e culture - dimostrano che è possibile fare unità in un mondo lacerato dalla divisione, assumendo la diversità come motivo di arricchimento reciproco e di condivisione.

membri del Movimento. Furono le disastrose condizioni di vita in cui versavano i "focolarini"[16] delle favelas a scuotere in profondità l'animo della Lubich in quanto quest'ultimi, proprio per l'adesione al Movimento, vivevano già una forma di comunione dei beni tra gli aderenti e di sussidiarietà orizzontale che però si dimostrò insufficiente per garantire una vita dignitosa ed un miglioramento della condizione socioeconomica. Chiara Lubich stessa ricorda quell'intuizione originaria così:

> «Mi era sembrato che Dio chiamasse il nostro Movimento a qualcosa di più e di nuovo. Pur non essendo esperta in problemi economici, ho pensato che si potevano far nascere fra i nostri aderenti delle aziende, in modo da impegnare le capacità e le risorse di tutti per produrre insieme ricchezza a favore di chi si trovava in necessità. La loro gestione doveva essere affidata a persone competenti, in grado di farle funzionare efficacemente e ricavarne degli utili. Questi dovevano essere liberamente messi in comune»[17].

In questo modo l'ideale e la dinamica della comunione veniva esteso dal singolo alla collettività in favore non solo dei membri del movimento ma del territorio nel quale gli aderenti vivevano e per propagazione, dell'intera società. La realtà che dopo quel viaggio sarebbe nata non si sarebbe esaurita in una modalità di ridistribuzione o condivisione di ricchezza ma nella creazione di ricchezza mediante il normale esercizio dell'attività di impresa e l'adozione di nuove pratiche improntate alla comunione e allo sviluppo del territorio.

Nei primi 6 anni di attività (1991-1997) si ha assistito ad una forte espansione del progetto in tutto il mondo, soprattutto nelle Americhe ed in Europa, con l'adesione di circa 750 imprese. Successivamente si è registrato uno stallo per circa un decennio, periodo nel quale, mentre nuove imprese aderivano al progetto, altre chiudevano oppure abbandonavano il progetto[18]. Dal 2009 si registra invece un nuovo incremento delle imprese aderenti all'EdC con una distribuzione geografica che vede l'Europa e le Americhe, così come agli inizi del progetto, i continenti con la più grande presenza di imprese EdC. Dal 2011 al 2012 si è

[16] È questo il termine con il quale ci si riferisce agli appartenenti del Movimento dei Focolari (n.d.r.)

[17] LUBICH C., *Lezione per la Laurea Honoris Causa: «Economia di Comunione – Verso un agire economico a misura di persona»*, Vita e Pensiero, 2000, p. 17-18

[18] Talvolta, in seguito alla morte dell'imprenditore aderente al progetto, gli eredi o coloro subentrati nell'esercizio dell'attività imprenditoriale chiudevano l'impresa o non aderivano al modello EdC (Fonte: Rapporto EdC 2011-2012)

registrato in Africa un aumento del 60% di imprese EdC in seguito alla prima scuola di formazione EdC africana[19].

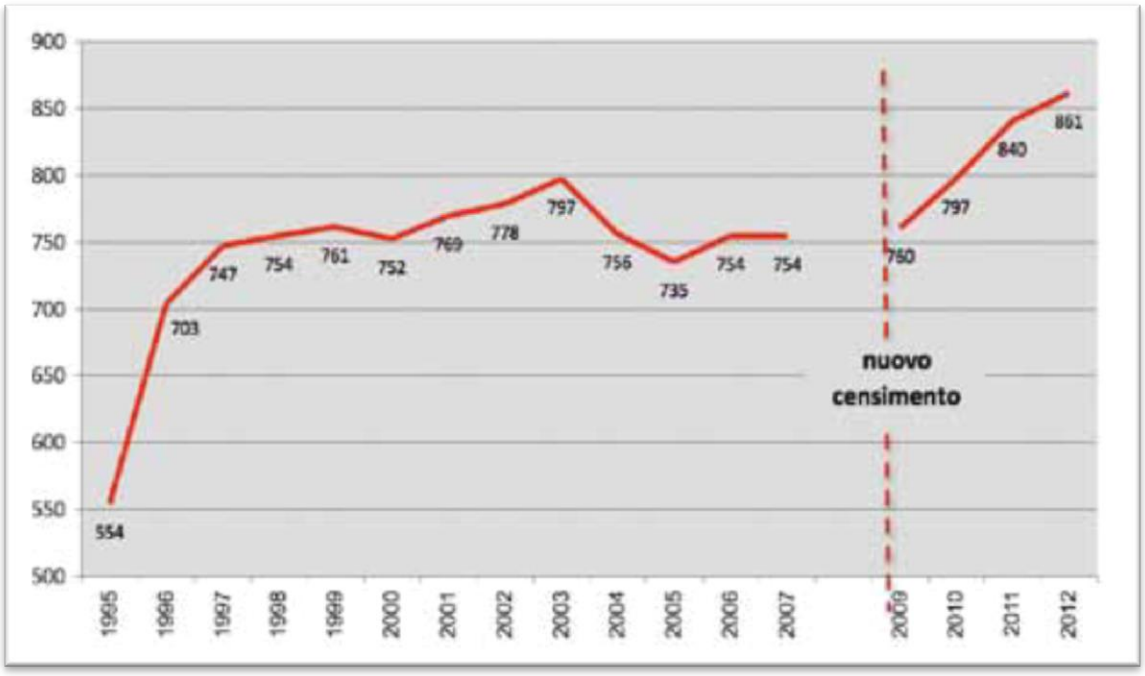

Fig 1: Evoluzione temporale del progetto EdC (1991- 2012)[20]

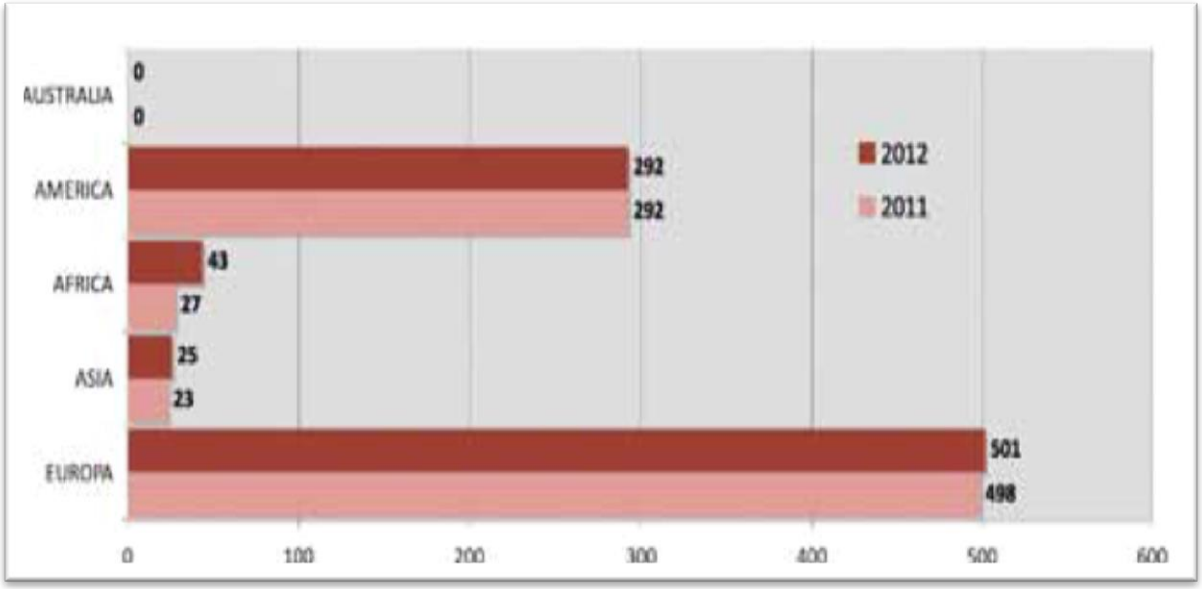

Fig 2: Distribuzione delle imprese EdC per continenti e confronto 2011-2012[21]

[19] Si vedrà in seguito la centralità della formazione nel progetto EdC
[20] Fonte: Rapporto EdC 2011-2012
[21] Fonte: Rapporto EdC 2011-2012

2.2. L'ispirazione culturale

Per comprendere a fondo l'Economia di Comunione è necessario radicarsi nel pensiero che l'ha ispirata. Essa promana anzitutto da una esperienza ed una visione antropologica di matrice cristiana, che vede l'uomo ad immagine e somiglianza di Dio-Amore, capace quindi di amare ed essere amato, la cui realizzazione si ottiene mediante la relazionalità ed il dono gratuito. I soggetti produttivi dell'Economia di Comunione - imprenditori, lavoratori e le altre figure aziendali – non sono ispirati ai principi della cultura prevalente oggi nella pratica manageriale e nella teoria economica, definita dalla Lubich come "*la cultura dell'avere"*, ma alla *"cultura del dare"*[22]. La cultura del dare è un elemento cardine dell'EdC e implica una considerazione dell'impresa e tutti i suoi attori come soggetti al servizio dell'altro e della comunità. Tale principio non deve essere confuso con la filantropia poiché, a differenza di questa non discendente da motivazioni individualistiche dirette alla soddisfazione personale, ma dall'ideale della comunione, del bene comune e del dono gratuito.

Chiara Lubich - afferma lei stessa nei suoi scritti - deve l'ideazione e la prima formalizzazione dell'EdC anche alla lettura dell'Enciclica di Giovanni Paolo II "*Centesimus Annus*", edita qualche mese prima del viaggio in Brasile, appartenente al *corpus* delle cosiddette encicliche sociali[23], che tra i vari temi affrontati (politica, etica, lavoro, economia) ribadisce la centralità dell'uomo nell'economia e nel lavoro e riconosce la creazione di valore come un obiettivo lecito e necessario dell'attività d'impresa ma non come il suo fine ultimo. Si legge infatti all'articolo n. 35:

[22] «E' la cultura del Vangelo, è il Vangelo, perché noi il "dare" l'abbiamo capito dal Vangelo. "Date - c'è scritto nel Vangelo - e vi sarà dato; una buona misura, pigiata, scossa e traboccante vi sarà versata nel grembo" (*Lc* 6,38). Ed è quello che sperimentiamo quotidianamente!»(C. Lubich). Da come si comprende da questi brani evangelici citati dalla Lubich, gli aderenti all'Economia di Comunione ritengono ed esperimentano che il dare viene restituito, oltre che per l'efficace gestione dell'impresa, anche sotto le più diverse forme (materiali o immateriali) per quel moto non sottostante a leggi di natura che viene denominato Provvidenza.

[23] Le encicliche sociali fanno parte del più ampio complesso di documenti della Chiesa Cattolica, ispirati dal Vangelo e dalla Tradizione, in materia economica, politica e sociale indicati generalmente come "Dottrina Sociale della Chiesa". In essa si afferma: la dignità dell'uomo, creato ad immagine e somiglianza di Dio, che deve essere salvaguardata e valorizzata in ogni contesto sociale (famiglia, lavoro, società, politica, economia); la salvaguardia del Creato; la promozione della Pace; l'importanza del lavoro. La prima enciclica "sociale" è la *Rerum Novarum* di Leone XIII (1891), seguita poi da: *Quadragesimo Anno (Pio XI, 1931), Divini Redemptoris (Pio XI, 1937), Mater et Magistra (Giovanni XXIII, 1961), Pacem in Terris (Giovanni XXIII, 1963), Populorum Progressio (Paolo VI, 1967), Laborem Exercens(Giovanni Paolo II, 1981), Sollicitudo Rei Socialis, (Giovanni Paolo II, 1987), Centesimus Annus (Giovanni Paolo II, 1991)* , ed in ultimo *Caritas in Veritate (Benedetto XVI, 2009).* Fonte: www.vatican.va

> "La Chiesa riconosce la giusta funzione del profitto, come indicatore del buon andamento dell'azienda. Tuttavia il profitto non è l'unico indice delle condizioni dell'azienda. È possibile che i conti economici siano in ordine ed insieme che gli uomini, che costituiscono il patrimonio più prezioso dell'azienda, siano umiliati e offesi nella loro dignità [...] Scopo dell'impresa, infatti, non è semplicemente la produzione del profitto, bensì l'esistenza stessa dell'impresa come comunità di uomini che, in diverso modo, perseguono il soddisfacimento dei loro fondamentali bisogni e costituiscono un particolare gruppo al servizio dell'intera società".

Attraverso questo estratto si afferma la funzione sociale dell'impresa, intesa quindi come soggetto responsabile nei confronti della società. Si può intravedere un allineamento tra la cosiddetta "Dottrina Sociale della Chiesa" e la Responsabilità Sociale d'Impresa, sebbene questi due filoni di studi partano da presupposti e motivazioni differenti e muovano verso risultati non esattamente coincidenti.

Alla cultura del dare si affianca poi, un secondo elemento fondamentale dell'EdC: "la formazione degli uomini nuovi[24]". Per vivere la cultura del dare è necessario rinnovare gli uomini e formarli ad uno stile di vita, di leadership, di approccio al lavoro orientato alla comunione e alla condivisione. Giustamente senza uomini nuovi non si potrò realizzare una "società nuova", risolvendone non solo problematiche economiche ma anche di natura sociale ed ambientale. Per questo, il progetto dell'EdC auspica la creazione ed il sostegno di centri di formazione e di sperimentazione di questa cultura del dare. "L'esperienza insegna che in molti casi i portatori di grande idealità, trovatisi soli di fronte alle difficoltà o, magari, a gestire il successo delle loro iniziative, si sono un po' alla volta appiattiti su un pragmatismo che ha finito per spegnere la loro novità"(B. Gui, 1997). Cultura del dare e formazione di uomini nuovi sono gli assunti di base (Decastri, 2011) dell'Economia di Comunione che si fertilizzano ed irrobustiscono a vicenda senza i quali crollerebbe l'insieme di valori e pratiche che dal 1991 ad oggi si sono prodotti negli studi sulla materia ed affermati nel mondo delle imprese aderenti al progetto.

[24] Il termine "uomo nuovo" richiama le lettere scritte da San Paolo nelle quali invitava i cristiani a spogliarsi dell'"uomo vecchio" dominato dall'egoismo, dall'affannosa ricerca del potere e del denaro, per rivestirsi dell'"uomo nuovo", guidato dall'amore (San Paolo, Lettera ai Romani, La Bibbia di Gerusalemme, EDB, 2011)

2.3. I valori di una Impresa EdC

Il progetto dell'Economia di Comunione comporta per le imprese l'assunzione di un sistema di valori[25] che ne influenzano la cultura aziendale e la *governance*. Sono state individuate sette aree di azione:

1. Imprenditori, lavoratori, impresa
2. Relazioni interne, felicità, qualità della vita
3. Armonia nell'ambiente lavorativo
4. Rapporto con gli stakeholder esterni
5. Comunicazione
6. Formazione
7. Etica e Spiritualità nell'impresa

1. **Imprenditori, lavoratori ed impresa**: l'adesione all'Economia di Comunione prevede che la *mission* aziendale abbia come fondamento la comunione. Lo stile di direzione dell'impresa sarà dunque partecipativo, si coinvolgeranno gli attori dell'impresa a tutti i livelli. Comunione non va intesa come condivisione di beni, in quanto non prevista formalmente nel modello dell'EdC, ma di idee, di talenti, di competenze, rendendo l'impresa un sistema dinamico di competenze "messe in comune".

2. **Relazioni interne, felicità, qualità della vita**: uno degli obiettivi dell'economia di comunione è rendere l'impresa una vera comunità, nella quale si sperimenti un clima di fraternità ed uguaglianza. Al proposito vengono implementati strumenti di comunione quali: il colloquio tra lavoratori e responsabili, momenti di verifica comunitaria e di "correzione fraterna", scambio di esperienze in momenti prestabiliti. È forte la convinzione che senza l'adozione e lo sviluppo di questi strumenti di comunione, la qualità della vita all'interno dell'impresa e la felicità degli attori aziendali risulterebbe più bassa incidendo negativamente sulle *performance* aziendali e quindi sull'obiettivo vero dell'impresa EdC, cioè di creare ricchezza.

3. **Armonia nell'ambiente lavorativo**: gli ambienti sono espressione dell'armonia delle relazioni; è per questo che le imprese EdC curano l'ambiente lavorativo nei particolari senza ricorrere al lusso, ma con sobrietà, avendo cura di rispettare tutte le norme di

[25] Cfr Appendice n.1

sicurezza, garantendo livelli minimi di rumorosità, illuminazione adeguata e necessaria ventilazione[26].

4. **Rapporto con gli stakeholder esterni**: se nella *mission* dell'impresa la comunione è l'elemento fondante, i rapporti con i fornitori, clienti, comunità locale, società civile, autorità governative ed imprese concorrenti, rivestono un ruolo centrale. L'impresa si rapporta professionalmente con essi, in modo leale e trasparente, conscia che il raggiungimento del bene comune si ottiene attraverso la collaborazione ed il reciproco sostegno.

I primi soggetti con i quali l'impresa si confronta sono i fornitori. Nel momento della scelta di quale impresa fornitrice avvalersi, l'azienda EdC non utilizza il criterio della convenienza economica, ma piuttosto quello della condivisione di valori, privilegiando le relazioni con quei fornitori che riconoscono "il valore della persona ed il rispetto dell'ambiente in cui essa vive, come risorsa da non distruggere ma da conservare e tutelare per le future generazioni" (G. Bianchini, 2001). Questo allineamento valoriale permette l'instaurarsi di relazioni di comunione ed una vera e propria partnership, attraverso la quale condividere strategie di sviluppo e unire gli sforzi attraverso collaborazioni strutturali al fine di raggiungere obiettivi comuni.

Un rapporto di comunione con il cliente si deve tradurre innanzitutto nella produzione di prodotti belli, sicuri, funzionali, di qualità, applicando prezzi equi. Nella definizione della qualità dei propri prodotti e servizi, l'impresa si sente tenuta non solo a rispettare i propri obblighi contrattuali, ma anche a valutare i riflessi oggettivi dei prodotti sul benessere delle persone a cui sono destinati. L'impresa EdC si impegna inoltre a costruire nei confronti dei clienti relazioni sincere e profonde, rendendoli protagonisti dell'attività produttiva e accogliendo suggerimenti sui prodotti. Il rapporto con essi poi, non riguarda esclusivamente il gradimento del prodotto, ma vuole favorire una percezione corretta del "valore" incorporato nel prodotto legato ai valori che ispirano l'agire dell'impresa.

Per quanto concerne il rapporto con i concorrenti l'atteggiamento verso di essi è caratterizzato dal rispetto e non conflittualità. "Le imprese EdC si rapportano in modo leale con i concorrenti presentando l'effettivo valore dei loro prodotti o servizi e astenendosi dal mettere in luce negativa i prodotti e servizi altrui" (Bureau Internazionale dell'Economia e

[26] Adottare queste scelte in paesi in via di sviluppo risulta essere una sfida ed un'innovazione coraggiosa orientata alla valorizzazione e allo sviluppo integrale della persona. (n.d.r)

del Lavoro, 2002): le aziende che sono in competizione hanno pieno diritto di raggiungere il successo ma attraverso la correttezza e la lealtà.

Le imprese di EdC si impegnano collaborare con le realtà aziendali e sociali del territorio, rivolgendosi anche alla comunità internazionale. L'impresa EdC vuole e deve essere radicata nella società civile; per far ciò si relaziona con la realtà locale assumendo un atteggiamento aperto e di ascolto dei reali bisogni. Da questi bisogni da soddisfare possono nascere nuovi progetti di sostegno alla realtà locale *(vedi infra 2.4.1).*

L'impresa EdC partecipa ad iniziative civili e culturali che aiutano a costruire una rete di fiducia nei confronti della popolazione e delle istituzioni, promuovendo la propria esperienza. Inoltre essa è sempre più aperta alla mondialità: la collaborazione con aziende straniere si realizza anche attraverso il sostegno finanziario e tecnologico; questa presenza attiva e consapevole a livello locale e globale è un altro modo con cui l'impresa EdC diventa uno strumento di promozione del bene comune. Una speciale attenzione è rivolta alle altre imprese EdC con le quali si costituisce un vero e proprio network di esperienze ma anche di solidarietà[27].

In ultimo, l'impresa EdC si impegna nel rispetto delle normative vigenti e si adopera per il cambiamento e miglioramento delle leggi, mantiene un comportamento corretto nei confronti delle autorità fiscali, degli organi di controllo, dei sindacati e degli organi istituzionali.

5. **Comunicazione:** nell'ambito della comunicazione interna, nelle imprese EdC si favorisce lo scambio di idee ed informazioni tra tutti i livelli di responsabilità. Nell'ambito della comunicazione verso l'esterno, invece, si utilizzano strumenti di rendicontazione periodica (es. "bilancio sociale") che certifichino il valore sociale generato per i diversi soggetti interessati dall'attività aziendale

6. **Formazione:** oltre ad essere un cardine dell'EdC in generale, anche l'impresa EdC si adopera per una continua crescita professionale dei propri membri, favorendo una formazione di tipo professionale attraverso corsi di aggiornamento, ma anche culturale per radicare sempre più la cultura del dare e creare così uomini nuovi.

[27] (vedi ad ex. Par 3.1. impresa EdC Lato C)

7. **Etica e Spiritualità nell'impresa:** il lavoro nelle imprese EdC non viene considerato come opportunità di crescita esclusivamente professionale, ma anche etica e spirituale[28]. Rispetto all'ambito etico l'impresa si impegna ad attuare politiche di salvaguardia e rispetto nell'ambiente, valutando l'impatto dell'attività produttiva su di esso e gli effetti dei prodotti sul benessere dei destinatari.

Sarà la singola impresa ad inculturare nel proprio tessuto organizzativo tali valori che costituiscono il fondamento necessario per l'adesione all'EdC ed il presupposto logico per l'adozione delle pratiche dell'EdC, molto criticate dai sostenitori della "cultura dell'avere".

2.4. Le Pratiche

La realtà dell'EdC non si limita ad immaginare utopisticamente una nuova economia o a fornire valori d'impresa che talvolta, in parte, altre imprese non aderenti all'EdC già adottano grazie alla sensibilità dei propri imprenditori o per una cultura aziendale fortemente orientata alla persona e alla responsabilità sociale d'impresa. Ciò che più risulta innovativo dell'esperienza dell'Economia di Comunione sono le pratiche che le imprese sono liberamente invitate ad adottare per realizzare gli obiettivi del progetto. Tali pratiche possono essere adottate da qualsiasi tipo d'impresa (impresa individuale, impresa familiare, impresa agricola, impresa artigiana, impresa commerciale, società di persone, società di capitali, società cooperative, società consortili) non escludendo in questo modo alcun tipo di attività d'impresa.

In questa sede suddivideremo le pratiche in due macrocategorie:

1. La tripartizione degli utili, la pratica per eccellenza delle imprese EdC;
2. Le altre pratiche, cioè tutto ciò che le imprese possono attivare sulla base dei valori ispiratori precedentemente trattati e che è stato osservato in questi anni nella realtà.

2.4.1 La tripartizione degli utili

La tripartizione degli utili (o "logica dei tre terzi") è l'elemento caratterizzante delle imprese aderenti all'Economia di Comunione. È importante ribadire che le imprese aderenti al progetto sono generalmente imprese *for-profit*, sebbene non si escluda l'adesione di

[28] il termine spirituale non deve essere inteso come sinonimo di religiosità: il Movimento dei Focolari non si rivolge unicamente a persone di un determinato credo religioso, ma a tutti gli uomini che desiderano la creazione di un mondo più giusto, fraterno e solidale, indipendentemente dalle proprie convinzioni. (n.d.r.)

organizzazioni non-profit. Ciò che si vuole diffondere infatti non è la destrutturazione del capitalismo o del mercato ma una diversa visione dello stesso promuovendo una diversa allocazione della ricchezza, creata a favore non solo dell'impresa ma di tutta la società. La condivisione dell'utile attribuisce al risultato di periodo di queste aziende un valore sociale: esso diventa "profitto a valenza sociale o profitto di condivisione" (L. Cillerai, 2002).

Le imprese EdC sono invitate a tripartire gli utili destinandoli a tre diverse finalità:

1. Una parte è investita per lo sviluppo dell'azienda
2. Una parte è investita per la formazione di uomini nuovi
3. Una parte è investita a favore degli indigenti

Il modello di EdC attribuisce la medesima importanza e dignità ai tre obiettivi ed il venir meno di uno di essi comporterebbe il fallimento del progetto. Tuttavia un elemento caratteristico di questa pratica è la libertà[29]. Non esistono né regole fisse né organi di controllo che impongano rigide suddivisioni dell'utile: compete infatti all'imprenditore (o all'assemblea dei soci), vero soggetto che rischia il proprio capitale ed unico soggetto cui è attribuita la decisione circa la distribuzione degli utili, scegliere di anno in anno le politiche da adottare su di essi e le quote parte da destinare alle varie finalità. È l'imprenditore EdC, "uomo nuovo", che deve saper valutare l'andamento dell'impresa e la possibilità di privarla di una parte degli utili destinandolo a finalità che non la interessano direttamente, senza compromettere però il buon funzionamento e la crescita dell'impresa. La libertà è molto evidente soprattutto nelle imprese di natura societaria. Infatti non tutti i soci sono obbligati ad aderire al progetto; i non aderenti saranno normalmente remunerati prima della tripartizione secondo quanto stabilito dall'assemblea. La libertà, oltre ad essere un elemento implicito della cultura del dare, produce anche dei benefici all'impresa in quanto permette il mantenimento di un buon livello di partecipazione e motivazione che invece potrebbe neutralizzarsi qualora qualcuno si vedesse costretto a mettere gli utili in comune, sentendosene espropriato.

Analizziamo ora nello specifico le tre destinazioni degli utili:

1. **Utili per lo sviluppo dell'impresa**. L'EdC non è un programma di emergenza umanitario né una modalità di raccolta fondi. Essa mira alla creazione e allo sviluppo di imprese solide e produttive che possano creare ricchezza, beni, servizi e che siano

[29] Il nome esteso del progetto è Economia di Comunione nella libertà.

competitive nel mercato di riferimento. È molto importante per l'impresa essere competitiva nonostante la logica dei tre terzi. La forza competitiva delle imprese EdC sta, tra l'altro, nelle forti motivazioni ideali:

a. la condivisione della *mission* e dei valori nei soggetti interni all'impresa permette collaborazione e comunicazione efficace e maggior senso di responsabilità in capo al singolo attore.
b. Il movente ideale sottostante le imprese EdC motiva tutti gli attori al risultato ed aumenta il livello di *performance* dei singoli.
c. il rispetto dei diritti dell'uomo e dell'ambiente e la promozione del bene comune incorpora nel prodotto un surplus di valore intangibile fortemente percepito e gradito tra i consumatori[30].
d. L'ideale della comunione garantisce all'impresa una grande capacità relazionale con gli stakeholder. Lo sfruttamento delle competenze relazionali permette l'instaurarsi di relazioni solide che col maturare del tempo creano un forte clima di fiducia e di reciprocità. Ciò garantisce un solido vantaggio concorrenziale, resistente alle perturbazioni ambientali e alla variabilità di mercato, assicurando lo sviluppo dell'impresa.
e. Nei paesi in via di sviluppo, la giustizia retributiva operata dall'impresa è per i dipendenti motivo di maggior impegno nell'attività lavorativa

Reinvestire gli utili nell'impresa EdC significa in modo prioritario formazione professionale e creazione di nuovi posti di lavoro.

Dopo aver definito gli utili da reinvestire nell'impresa, si decide la ripartizione degli utili per la formazione e per gli indigenti e si inviano alla Commissione Internazionale EdC che a sua volta li distribuirà alle varie Commissioni Locali sparse per il mondo che si costituiscono laddove operano imprese EdC. Infatti, le attività ed i progetti posti in essere per la formazione e per gli indigenti non sono gestite direttamente dalle imprese ma dalle commissioni dell'EdC in collaborazione con le imprese EdC. Inoltre, gli utili destinati agli indigenti vengono utilizzati dalle commissioni locali in collaborazione con l'AMU (*vedi infra*).

[30] Un altro esempio sono i prodotti del commercio equo e solidale (n.d.r.)

2. **Utili per la formazione di uomini nuovi.** Gli utili investiti per la formazione di uomini nuovi incarnano perfettamente uno dei cardini dell'economia di comunione e cioè la profonda convinzione che senza uomini nuovi non sarà possibile una economia nuova ed in ultima istanza una società nuova. Gli utili destinati alla formazione sono raccolti ed utilizzati per: l'Istituto Universitario Sophia[31], l'organizzazione di scuole, dibattiti, seminari per la diffusione del progetto. Generalmente tali scuole vengono organizzate all'interno delle "cittadelle" del movimento dei focolari ma non solo: anche gli ambienti universitari sono luogo privilegiato di diffusione[32] del progetto e della "cultura del dare". Gli utili per la formazione vengono anche utilizzati per la stampa di materiale divulgativo, notiziari etc.

Fig 3: Destinazione degli utili delle aziende per la formazione (Fonte: Rapporto EdC 2011-2012)

3. **Utili per gli indigenti.** La parte di utili destinata agli indigenti esprime la forte attenzione delle imprese EdC verso il territorio e la società. L'obiettivo dell'EdC è infatti la lotta alla miseria e all'indigenza. I poveri, che possono essere annoverati secondo il modello di EdC tra gli stakeholder dell'impresa, costituiscono una risorsa per lo sviluppo del territorio. Nell'ottica della condivisione anch'essi mettono in comune ciò che hanno: il loro bisogno.

Come già affermato precedentemente, per la definizione ed 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

[31] "Sophia è uno strumento di formazione di quegli uomini nuovi intrisi ed allenati nella "cultura del dare" e nella reciprocità, senza la quale non è possibile realizzare un' Economia di Comunione. E' per questo una parte sostanziosa degli utili dell'EdC sostiene finanziariamente Sophia."(fonte: www.edc-online.org) Ha sede nella Cittadella italiana di Loppiano (FI)

[32] L'EdC ha stimolato numerosi studenti universitari e già nel 1992, un anno dopo il lancio del progetto, è stata prodotta una tesi a riguardo, in Brasile.

realizzazione di progetti di cooperazione allo sviluppo nei 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 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.[33] Attraverso la collaborazione decennale tra la Commissione Internazionale dell'Economia di Comunione e l'AMU, sono nati diversi progetti che offrono ad individui e nuclei familiari la possibilità di ricevere una molteplicità di aiuti a seconda delle specifiche esigenze: contributi per creare una nuove attività lavorative; assistenza sanitaria; borse di studio; integrazione del reddito; abitazione. Secondo quanto riportato dal rapporto EdC 2011-2012, il contribuito a sostegno di nuove attività produttive è notevole (il 24% del totale degli utili destinati agli indigenti). Favorire la creazione di nuove imprese è uno degli obiettivi primari dell'EdC: lo sviluppo che ne deriva coinvolge dapprima la famiglia dell'imprenditore e successivamente tutto il tessuto territoriale attraverso fabbisogno lavorativo ed i nuovi prodotti e servizi. Queste nuove attività beneficiano anche degli aiuti provenienti dalle limitrofe imprese EdC che forniscono la propria esperienza e le proprie competenze per migliorare la qualità dei prodotti e dei servizi. L'Economia di Comunione contribuisce allo sviluppo dei territori attraverso attività educative e di scolarizzazione (quasi il 50% degli utili destinati agli indigenti); offre ai giovani delle borse di studio (spese per il materiale didattico, tasse d'iscrizione; 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 del territorio. L'EdC interviene nei paesi poveri creando strutture mediche e mettendo a disposizione del personale qualificato normalmente retribuito, oppure fornendo delle abitazioni agli indigenti. Infine, rientra nella destinazione ai poveri l'integrazione del reddito. L'EdC destina solo l'8% a questa finalità in quanto tale realtà non è e non vuole essere un progetto assistenziale ma un progetto di sviluppo a scala locale e mondiale attraverso la normale attività d'impresa e la "logica dei tre terzi"; si interviene con l'integrazione del reddito solo in casi di estrema povertà, cercando di affiancare l'aiuto economico con un sostegno nella ricerca di un impiego.

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

Fig. 4: Destinazione degli utili delle aziende per gli indigenti (Fonte: Rapporto EdC 2011-2012)

2.4.2. Altre pratiche

Dalle esperienze di numerose imprese EdC sono ricavabili altre pratiche fondate sui valori ispiratori analizzati nel paragrafo 2.3 che producono dei benefici per tutta la società (Gui, 1999):

1. Ingenti investimenti per minimizzare le emissioni inquinanti a livelli ben inferiori i limiti consentiti dalla legge.
2. Assumere o non licenziare dipendenti che rendono meno del proprio costo, i quali, nel caso di estromissione dal mondo del lavoro, risulterebbero un peso per il sistema previdenziale ed assistenziale, ed in ultima analisi per la società[34].
3. Praticare condizioni di pagamento vantaggiose (come ad esempio pagare anticipatamente) ad un fornitore ostacolato dalla scarsità di credito ma che presenta in prospettiva buone potenzialità di crescita. Ciò, oltre a favorire il fornitore nella specifica prestazione ad oggetto, può permettere nel tempo la crescita della sua impresa, la creazione di nuovi posti di lavoro, la diffusione della cultura del dare ed eventualmente l'adesione al progetto di EdC, ingenerando circoli virtuosi (maggiori saranno le imprese aderenti all'EdC, maggiori saranno i benefici).

[34] "*Un tale stile di comportamento, se generalizzato, può creare in modo particolarmente efficiente un prezioso bene pubblico: un paracadute contro l'emarginazione di soggetti deboli (o sfortunati). E' chiaro, tuttavia, che l'applicazione indiscriminata di criteri di benevolenza nelle scelte occupazionali delle imprese, al di là delle situazioni indicate e per tempi prolungati, non solo graverebbe eccessivamente sulla redditività delle imprese, ma nuocerebbe all'efficienza del sistema, impedendo una riallocazione dei lavoratori dai settori in declino a quelli in espansione*" (Gui, 1999)

Queste pratiche analizzate presentano tutte un carattere economico. Esse producono benefici per il territorio nel quale l'impresa è inserita, per la società, per gli stakeholder in generale. Talora sono ravvisabili altre pratiche che producono benefici per i soggetti con i quali l'impresa entra in contatto direttamente ed indirettamente ma non misurabili analiticamente[35] (come ad esempio la fiducia, la felicità, lo spirito di aggregazione):

1. La creazione all'interno dell'impresa di un ambiente umano positivo, che favorisce una buona prospettiva non solo di crescita professionale ma di tutta la persona; vi saranno delle ricadute positive sugli altri contesti sociali in cui i soggetti interessati si trovano a vivere ed operare. (famiglia, gruppi amicali, comunità, luoghi di aggregazione,…)
2. Il recupero di soggetti deboli attraverso l'inserimento lavorativo: infatti, al di là di assicurare un posto e una paga, è essenziale che essi si sentano accolti in un contesto umano favorevole e coinvolgente; produrrà gli stessi effetti dell'esempio citato in precedenza ed un costo sociale in meno. Questa esperienza è molto frequente nelle imprese di EdC *(vedi infra par. 3.1.)*

2.5. I poli produttivi EdC come centri di sviluppo

Nell'intuizione originaria di Chiara Lubich si era subito delineata l'idea della creazione di alcuni centri - situati nei pressi delle Cittadelle del Movimento dei Focolari - nei quali si sarebbero concentrate le imprese aderenti all'EdC, i "poli produttivi EdC", che costituiscono il simbolo e la forza dell'intero progetto. La vicinanza alle cittadelle del movimento avrebbe garantito il permanere dell'aspetto culturale e lo spirito dell'Economia di Comunione mentre la concentrazione delle imprese avrebbe garantito tutti i vantaggi tipici delle reti di imprese e dei distretti industriali[36]. Pregio di tali poli rispetto all'esperienza della singola impresa è di rendere maggiormente visibile la realtà dell'EdC e gli effetti che essa produce. È necessario che gli industriali convergano nei poli affinché siano tutti legati e possano sostenersi nelle difficoltà, aiutarsi economicamente e attraverso la condivisione di idee. È interessante che oltre alle imprese aderenti all'EdC, i poli sono

[35] Si ritorna concettualmente alla critica di Fuà già presentata nel paragrafo 1.5 (n.d.r.)
[36] Vedi par. 2.6

raggiunti anche da quelle imprese che solo in parte ne condividono finalità e strategie alle quali non ne è precluso l'insediamento.

I poli industriali rappresentano un'esperienza interessante nell'analisi dello sviluppo delle relazioni interaziendali. Le imprese presenti nei poli risultano spesso molto diverse tra loro per dimensione, fatturato, business, target di mercato; nonostante questa disomogeneità l'insieme di valori che le accumuna è talmente forte che grazie alla condivisione e la comunione di valori (e di infrastrutture) esse sono capaci di sviluppare potenti sinergie di tipo economico.

Lo scenario che caratterizza un polo è quello di "un sistema integrato di imprese piuttosto che una sommatoria di singole realtà imprenditoriali" (P. Tessieri, 2001): la forte condivisione degli ideali che sottostanno al progetto permette di aumentare anche il grado di collaborazione e di confronto. La condivisione dei valori è favorita dalla vicinanza fisica tra le imprese permettendo così un quotidiano sostegno reciproco. Per di più, la vicinanza e il legame con la fonte primaria di questa cultura, ossia con le cittadelle del movimento, consente:

a. di accrescere le motivazioni di imprenditori e lavoratori;
b. di riaffermare l'adesione alla cultura del dare e agli obiettivi di EdC;
c. di ribadire che l'azienda è uno strumento sociale al servizio di una comunità.

Il polo produttivo può essere assimilato ad un incubatore di imprese, cioè un'esperienza economica caratterizzata da strutture di servizio, nate per favorire ed accelerare lo sviluppo di nuove imprese. La formazione di un polo inizia infatti, con la costituzione di una società che, oltre ad occuparsi dell'acquisto dei terreni finalizzati all'attività industriale, si impegna a fornire i tipici servizi di start up e di consolidamento per le aziende che faranno parte del polo. I valori dell'EdC si incarnano anche nella costituzione di queste società deputate alla gestione dei poli. Esse infatti vengono costituite mediante l'offerta pubblica di piccole quote di capitale sociale in modo tale da far partecipare anche coloro che non dispongono di grandi possibilità finanziarie ma che vogliono investire in un progetto di comunione. Così, dopo aver acquistato il terreno industriale ed aver predisposto adeguatamente le infrastrutture necessarie per l'attività industriale si promuove e si favorisce la nascita o il trasferimento di nuove imprese.

Le imprese che si insediano in un polo godono di quell'insieme di vantaggi tipici della localizzazione in una stessa area. Per ampliare questi effetti, nella prima fase costitutiva si promuove e favorisce la nascita di imprese appartenenti al settore dell'alta tecnologia e dei servizi innovativi, imprese queste, in grado di accelerare lo *start up* di altre imprese, aiutandole nella ricerca di capitali, nell'organizzazione, nelle analisi di mercato; sostanzialmente nei poli si creano delle economie esterne utili a ridurre i costi aziendali e ad attrarre nuovi investimenti. Nei poli vengono inoltre localizzate delle strutture formative comuni, quali auditorium, sale per conferenze, aule, delle quali possono beneficiare tutte le imprese.

I benefici sociali successivi alla creazione del polo sono assai rilevanti. Il primo effetto evidente, conseguenza diretta dell'insediamento di nuove imprese, è l'incremento della domanda di manodopera aziendale. Vi sono poi altri benefici incidenti sullo sviluppo del territorio non strettamente derivanti dall'attività posta in essere delle nuove imprese. Questi provengono dal complesso di servizi che le imprese richiedono al territorio nel quale si insediano come: manutenzione, trasporti, consulenze, distribuzione, ristorazione, tutti elementi che favoriscono nuova occupazione e sviluppo infrastrutturale. Il valore di un polo risulta ben maggiore della somma dei valori e della produttività delle singole imprese che vi si insediano le quali oltre ad avere benefici per se stesse, generano delle esternalità che si ripercuotono positivamente sulla collettività.

Un'importante aspetto dei poli EdC riguarda le logiche sottostanti le scelte localizzative degli stessi. Essi vanno a costituirsi direttamente in paesi in via di sviluppo[37] non per sfruttare nuovi e più convenienti mercati ma per contribuire allo sviluppo complessivo di quelle aree operando una serie di decisioni e di attività rivolte essenzialmente a valorizzare il territorio ospitante e non soltanto a sfruttarne le risorse, cominciando dal rispetto per l'ambiente e dell'eco-sistema; a integrare e non a sostituire le istituzioni già esistenti sul territorio collaborando con esse per comprendere la realtà locale ed orientare in maniera più efficiente e collaborativa le politiche di sviluppo.

Si cerca in questo modo di valorizzare la manodopera locale non soltanto impiegandola attivamente nel processo produttivo ma facendola protagonista di programmi costanti di formazione professionale, di istruzione primaria e secondaria, di educazione alla reciprocità e alla comunione. Gli attori locali, tra cui sicuramente il polo e le imprese EdC (ma non solo) sono ritenuti i veri promotori dello sviluppo. L'attenzione si sposta dall'aspetto

[37] Non a caso l'esperienza nasce in Brasile

semplicemente produttivo, quindi di uno sviluppo finalizzato ai semplici flussi commerciali, ad una dinamica completa di realizzazione umana attraverso motivazioni continuamente rinnovate, coinvolgimento diretto nelle scelte, collaborazione tra tutti gli operatori, consapevolezza ad un impegno oltre i confini aziendali. Tutti gli agenti economici sono chiamati ad uscire dalla propria posizione e ad interessarsi dei bisogni della realtà più prossima e delle regole e degli assetti che governano il sistema economico e politico-sociale in cui si trovano ad operare. Si agisce quindi nell'orizzonte di uno sviluppo umano, sociale ed infine economico che parte dal basso e che è orientato a coinvolgere tutta l'area in cui il polo è localizzato ma che è teso ad estendersi progressivamente fino a raggiungere le dimensioni globali.

Nei poli produttivi di economia di comunione, manca completamente la concezione del mercato interno e tutta l'attività produttiva è proiettata all'esterno. L'attività interna è quasi esclusivamente rivolta a tutelare e ad alimentare la circolazione dei valori e delle dinamiche di comunione che vengono poi esternalizzate nei prodotti finiti che ciascuna impresa di per sé immette nel mercato. L'output proveniente dalle imprese localizzate nel polo risentirà di tutto il percorso che sta alla base del progetto, delle scelte valoriali ed etiche che stanno a monte del processo produttivo, che apparentemente non contrastano con le imperanti leggi dell'efficienza ma che rappresentano le vere, attuabili, novità del progetto.

Ad oggi i poli produttivi (già attivi o in fase di avviamento) sono sparsi in tutto il mondo; la seguente tabella mostra le diverse localizzazioni:

Tab. 1: *I poli EdC nel mondo*

POLI COSTITUITI	POLI IN FASE DI AVVIAMENTO
Polo Spartaco (Brasile - Cotia-SP)	Polo Filippine (Filippine)
Polo Lionello (Italia - Loppiano)	Polo Ottmaring (Germania)
Polo Solidaridad (Argentina - O'Higgins)	Polo François Neveux (Brasile Benevides - PA)
Polo Ginetta (Brasile – Igarassu - PE)	
Polo Mariapoli Faro (Croazia - Krizevci)	
Polo Belgio (Belgio)	
Polo Giosi Guella (Portogallo - Abrigada)	

Fonte: www.edc-online.org

2.6. Distretti Industriali e Poli EdC a confronto

Come già precedentemente accennato le esperienze dei poli produttivi EdC possono essere assimilate per taluni aspetti alle teorie di sviluppo locale e dei distretti industriali sebbene si differenzino da quest'ultimi per vari aspetti che analizzeremo.

2.6.1 I distretti industriali

Becattini[38] definisce i distretti industriali come "una entità socio territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in una area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese" (G.Becattini, 1989). Nel distretto industriale si concentrano imprese, generalmente di dimensioni medio-piccole, appartenenti ad uno specifico settore economico (ad es. manifatturiero) specializzate nelle diverse fasi della filiera produttiva del settore e che intraprendono strategie collaborative. Dal punto di vista economico, infatti, una caratteristica essenziale del distretto è l'elevata divisione del lavoro tra le molte piccole imprese. Solo alcune di queste hanno rapporti diretti con il mercato. Esse raccolgono le commesse e realizzano la produzione avvalendosi di una fitta rete di sub-fornitori specializzati in una particolare fase del processo produttivo. Per i sub-fornitori, la possibilità di poter lavorare per più committenti riduce la dipendenza dalle aziende committenti e rende possibile il pieno impiego di macchinari flessibili. E' evidente che la produzione di beni di un distretto richiede un elevato grado di cooperazione tra molti imprenditori e tra imprenditori e lavoratori di molte unità produttive. È per questo che queste forme di cooperazione, che integrano i meccanismi concorrenziali, si fondano su un tessuto fiduciario sostenuto da elementi sociali e culturali: un sistema di imprese così caratterizzato è in grado di cooperare per competere. Da ciò si evince che il fattore principale per la nascita di un distretto industriale, per la sua efficienza e per il suo successo è un forte e sviluppato rapporto orizzontale tra i vari componenti dello stesso territorio, tale da strutturare la solidarietà della popolazione locale e delle imprese e facilitare la messa in rete della conoscenza.

[38] "Becattini, Giacomo. - Economista italiano (n. Firenze 1927), professore di economia politica presso le Università di Siena (1963-68) e di Firenze (1968-99); presidente della Società degli economisti dal 1993 al 1995). Ha sostenuto nei suoi scritti la necessità di valorizzare le ricchezze dei distretti industriali, rappresentate dalla intensa accumulazione di conoscenze ed esperienze da parte degli imprenditori e dei lavoratori, al fine di promuovere lo sviluppo economico locale. I suoi lavori si distinguono anche nel campo della storia del pensiero economico, con contributi assai importanti in particolare su J. S. Mill e A. Marshall" (Enciclopedia Treccani)

Gli studi teorici e le esperienze empiriche dimostrano in questi contesti la presenza di numerose esternalità positive che derivano sia dal sistema di produzione, dalla concentrazione di imprese simili per attività e dimensione, sia dalla architettura sociale del distretto, della comunità locale e valori culturali che la fertilizzano.

2.6.2 Analogie e differenze

Incominciando ad analizzare le analogie delle due forme produttive, vediamo innanzitutto, che entrambe si qualificano come raggruppamento di imprese all'interno di un'area territoriale circoscritta. Inoltre, entrambe le esperienze nascono dalla presenza di una cultura condivisa nello stesso territorio: tale omogeneità culturale e valoriale, sia nei distretti sia nei poli, favorisce il dialogo e la trasmissione delle idee e costituisce anche il presupposto per la circolazione della conoscenza, dell'esperienza, delle tecnologie e dell'informazione. Mentre però nei distretti la condivisione è finalizzata alla massimizzazione dell'efficienza produttiva e al successo del distretto, nei poli EdC essa è un assunto di base della cultura aziendale delle imprese ivi presenti, che discende sia della "cultura del dare" (dare inteso sia a livello economico, ma anche a livello di competenze, idee) sia della più ampia spiritualità del Movimento dei Focolari da cui l'EdC promana.

Continuando ad analizzare le diversità, possiamo notare le diverse modalità con cui sorgono poli EdC e distretti industriali. In principio un polo EdC è caratterizzato dalla costituzione di una società a capitale diffuso che provvede a gestire tutte le operazioni necessarie per la costituzione di un polo, dal reperimento dei capitali necessari, all'individuazione della relativa localizzazione, alla costruzione delle infrastrutture e degli edifici, fornendo successivamente servizi di supporto e assistenza alle imprese che nel tempo vi si stabiliscono. Un distretto invece è frutto di una localizzazione spontanea di imprese specializzate in un determinato settore di attività, talvolta incoraggiata dalle specifiche condizioni favorevoli di un territorio come vicinanza alle fonti di approvvigionamento delle materie prime, particolari politiche fiscali, infrastrutture, elementi culturali. Distinte sono anche la motivazioni alla base della nascita dei poli EdC e dei distretti industriali. Un polo EdC si costituisce affinché si raggiungano più facilmente gli obiettivi EdC e affinché gli imprenditori possano sostenersi reciprocamente; inoltre, esso sorge con l'obiettivo di essere un mezzo di collegamento e un punto di riferimento per tutte le imprese EdC disperse sui territori non limitrofi. Alla base dei distretti invece c'è lo scopo delle singole imprese di conseguire profitti più alti a livello individuale.

Ancora: i distretti industriali generalmente sono caratterizzati dall'elevata specializzazione in un determinato settore (distretti del tessile, del mobile, ecc.); al contrario i poli si distinguono per riunire al loro interno imprese produttrici di beni e servizi non necessariamente appartenenti ad una medesima filiera produttiva o settore di riferimento. Da ciò discende che le singole imprese appartenenti al distretto tendono a specializzarsi in specifiche fasi del processo produttivo, mentre le imprese di EdC incorporano al loro interno tutte le fasi del processo produttivo. Diversa è anche la caratterizzazione culturale. Il polo, essendo parte integrante della cittadella del Movimento dei Focolari, è sostenuto e influenzato da una cultura sociale specifica. Il processo con il quale si crea questa cultura è frutto di una formazione continua, di una adesione consapevole, di una condivisione costruttiva. L'ambiente culturale nel quale sorge un distretto invece ha origine nella storia, nella cultura, nelle condizioni del territorio e dai suoi mutamenti nel tempo, e non è determinato in modo consapevole.

Sebbene quindi le due esperienze di sviluppo locale in parola presentano varie analogie, altrettanto numerose sono le differenze che rendono il fenomeno dei poli EdC una esperienza a se stante in continua evoluzione di cui la dottrina economica ancora non ha esplorato tutte le dimensioni.

CAPITOLO 3

Esperienze EdC nel mondo

In questo capitolo si analizzerà l'attività delle imprese EdC in vari contesti territoriali, la sostenibilità del progetto EdC e gli effetti che i valori e l'attività delle imprese producono sul territorio[39]. Ciò intende dimostrare che il progetto EdC può essere realizzato in qualsiasi contesto di riferimento. In questa analisi non analizzeremo direttamente gli effetti della destinazione degli utili per la formazione e per gli indigenti poiché, come abbiamo già osservato, non vengono direttamente utilizzati dalle imprese ma dalle commissioni locali EdC e dall'AMU. Ovviamente le attività a favore degli indigenti svolte delle commissioni EdC ed dell'AMU si svolgono nelle medesime località dove sono insediate le imprese EdC che continuano ad essere il riferimento costante di tutti i progetti, il centro dello sviluppo senza il cui apporto non sarebbe possibile implementare tali progetti.

3.1. Brasile: Il Polo Spartaco e Lato C

Il Brasile è il paese che nel 1991 ha visto la nascita dell'Economia di Comunione. Subito dopo il lancio di EdC, un gruppo di persone iniziò spontaneamente a lavorare per creare un polo produttivo nei pressi della cittadella Araceli, ora denominata Ginetta. Già dagli inizi, così come proprio vuole l'EdC, si decise di far partecipare al progetto il maggior numero di persone possibile, anche non imprenditori. A tal fine nel 1993 venne costituita una società per azioni, la ESPRI S.A., incaricata della costruzione e della gestione del polo nascente. Nello stesso anno venne acquistato un terreno adibito ad attività industriale (34.446 mq) e si costruì il primo capannone. La prima azienda che vi si trasferì, nel 1994, fu "La Tunica" che già operava nelle vicinananze. Nel 1997 venne acquistato un secondo appezzamento di

[39] Sviluppo non unicamente inteso come miglioramento economico, ma comprensivo anche di altri fattori (cfr par. 1.5)

terreno destinato questa volta a fini commerciali. Il 12 maggio 1998 il polo venne inaugurato ufficialmente e dedicato a Spartaco Lucarini[40].

Come già detto in precedenza, i poli EdC vengono principalmente impiantati in territori mediamente sviluppati. Anche il polo Spartaco è insediato in un'area che presenta numerose criticità: dal punto di vista ambientale si trova in una zona protetta da numerosi vincoli legislativi che rendono difficoltoso l'ottenimento di permessi per l'esercizio di attività industriali; dal punto di vista socioeconomico la località risulta molto povera, con un'attività produttiva pressoché inesistente a causa dei rigidi vincoli ambientali e scoraggiata dall'elevata delinquenza e dalla mancanza sia di manodopera qualificata sia di infrastrutture.

Tuttavia le imprese EdC operanti nel polo sono riuscite ad ottenere le licenze necessarie proprio grazie ad uno dei valori che le caratterizza ossia il rispetto e la promozione dell'ambiente. Oggi il polo conta dieci aziende operative, sette localizzate nel sito predisposto dalla ESPRI e tre situate a pochi chilometri. Esse danno lavoro complessivamente a circa 150 persone. Le infrastrutture consistono in 6 capannoni (il piano regolatore autorizza la costruzione di massimo 10 capannoni), adeguati alle esigenze di un moderno polo produttivo. E' in fase di studio la costruzione di un edificio comune per servizi vari e per la mensa, che accoglierà gli uffici della ESPRI e le aule per i corsi di formazione.

Le aziende attualmente operanti nel polo sono:

ESPRI S.A.: nata nel 1993, ha costruito e gestisce il polo Spartaco. Per raccogliere i fondi necessari alla realizzazione del polo è stata costituita come società per azioni a capitale diffuso. È stata la prima azienda brasiliana di partecipazione, avendo oltre 3650 soci. Molti di essi sono indigenti del movimento dei focolari che vivono nelle favelas che con molti sacrifici trovano il denaro necessario per poter acquistare almeno un'azione da 5 R$[41]. La ESPRI, in questo modo, permette a tutti di fornire un contributo e di sentirsi parte attiva del

[40] Spartaco Lucarini nasce a Cortona nel 1924. Sposato e padre di cinque figlie, si laurea in scienze economiche e diventa scrittore e giornalista. Incontra il Movimento dei Focolari nel 1949 e per esso si impegna molto come giornalista (per il periodico Città Nuova, di cui diventa direttore responsabile nel 1957) e per le famiglie. Collabora con l'Osservatore Romano e altri giornali, e scrive molti libri in cui affronta i temi del divorzio, dell'aborto, dell'emancipazione della donna, della rivolta dei figli, della crisi della democrazia. Svolge una instancabile attività di coscientizzazione dei cattolici nel campo politico, sociale e di costume nello spirito del Concilio. Muore nel novembre del 1975. Informazioni tratte dal sito www.edc-online.org.

[41] R$: Real Brasiliano, valuta ufficiale del Brasile. Il suo codice "ISO 4217" è BRL

progetto EdC, realizzando il desiderio di Chiara Lubich: "Siamo poveri ma tanti". La società funziona come ponte tra investitori e imprese inserite nel polo. Essa affitta i capannoni alle imprese, fornisce assistenza amministrativa, fiscale ed economica, partecipa temporaneamente al capitale delle imprese al fine di incrementare la loro disponibilità, organizza corsi di formazione per imprenditori. Per fornire adeguati spazi e servizi alle imprese inserite, nel 2000 ha chiesto alle aziende il piano strategico relativo al quinquennio successivo, per poter organizzare le attività comuni al fine di sfruttare economie di scala e ridurre i costi complessivi. Nel futuro si propone di costruire i 4 capannoni non ancora realizzati, l'area commerciale e la comune area sociale, utilizzando le risorse provenienti dalle sottoscrizioni.

PRODIET FARMACEUTICA Ltda: svolge attività di distribuzione di prodotti farmaceutici che compra da laboratori e che rivende ad ospedali, cliniche, farmacie. E' nata nel 1988 a Curitiba (Stato di Rio Grande do Sul), e ha aperto una filiale nel polo Spartaco nel 1998. L'impresa in parola ha 2 soci e dà lavoro a 4 persone. Ha aderito all'EdC condividendo pienamente la "logica dei tre terzi" ed il valori EdC, considerandoli la via maestra per la risoluzione delle problematiche sociali del Brasile. Considera vitale la condivisione con le altre imprese del polo e a questo fine si incontrano ogni mese per comunicare le difficoltà e trovare soluzioni comuni.

ECO-AR Ltda: l'azienda è nata nel 1995, fondata da un gruppo di focolarini. Produce candeggina, detersivi, ammorbidenti, disinfettanti, detergenti ed altri. Ha cominciato in un piccolo capannone di 40 mq producendo mille litri al mese. Due anni dopo si è trasferita nel polo Spartaco. Oggi occupa un'area di 700 mq, produce 600.000 litri di prodotti al mese utilizzando due linee automatizzate. Il successo dell'azienda è nato grazie ad un importante centro di ricerca che ha voluto analizzare i prodotti e, trovandoli di elevata qualità, li ha aiutati ad avere accesso al mercato. Dato il tipo di produzione, la Eco-Ar risulta potenzialmente inquinante e l'insediamento nel territorio non è stato facile. L'azienda però ha sempre adottato processi produttivi nel rispetto dell'ambiente e ha implementato misure preventive per evitare l'inquinamento delle falde (ad esempio, l'acqua di lavaggio subisce un primo trattamento in azienda e successivamente viene consegnata ad un ente specializzato nello smaltimento). Il mercato dei detersivi offre margini minimi e l'attenzione all'ambiente e al consumatore provoca problemi competitivi

all'azienda in termini di prezzi ma proprio l'attenzione all'ambiente e la serietà dell'impresa sono stati premiati dai consumatori.

ROTOGINE-KNE Ltda: nata nel 1995, è la seconda impresa che si è insediata nel polo. E' stata fondata da un imprenditore francese ed alcuni imprenditori brasiliani. La Rotogine produce: prodotti in plastica per l'edilizia, per il magazzinaggio e il trasporto di liquidi; piccole imbarcazioni; attrezzature per parchi giochi. Il processo produttivo è assolutamente ecologico (si ricicla il 100% dei materiali) e sicuro per i lavoratori. L'azienda si è posta come obiettivi: la creazione di nuovi posti di lavoro attraverso il reinvestimento nell'impresa, soprattutto per i giovani che studiano nella cittadella; l'aumento significativo di utili da condividere, attraverso l'entrata in un nuovo settore (trattamento dei reflui fognari) e aprendosi a produzioni per conto terzi.

AVN: opera nel polo dal 1999, producendo recipienti di plastica per prodotti chimici e detersivi. Nonostante un inizio incoraggiante, il fallimento di un grosso cliente ha messo in seria crisi l'azienda ma il sostegno reciproco operato dalle imprese EdC ha contribuito al mantenimento dell'attività d'impresa.

UNIBEN Ltda: nasce nel 1999, fondata dalla titolare della Eco-Ar. È una impresa di factoring e consulenza che si rivolge in modo privilegiato alle imprese EdC. Oltre all'attività di acquisto di crediti essa concede alle piccole e medie imprese prestiti a breve termine per l'acquisto dei beni necessari alla produzione. I tassi d'interesse applicati da Unibem verso le imprese EdC sono più bassi: ciò è possibile grazie alla risorsa fiducia che caratterizza i rapporti tra le imprese EdC e l'attenzione nei confronti dei clienti. In questo modo la fiducia diventa un fattore economico. Obiettivo dell'impresa è portare la cultura del dare e della comunione all'interno dell'attività finanziaria. Assieme ad un'altra impresa di intermediazione, stipula assicurazioni di tutti i tipi, per tutto il Brasile.

DALLA STRADA: ultima realtà ad insediarsi nel Polo Spartaco nell'aprile 2011, filiale dell'impresa centrale già operante nel Polo Ginetta nel Nordest del Brasile. Produce borse, accessori e giubbotti. Le linee dei prodotti artigianali sono un mix di qualità e design moderno. La provenienza delle materie impiegate è nel pieno rispetto dell'ambiente: teloni da camion ormai in disuso e ritagli di cuoio e di jeans che non avrebbero potuto essere utilizzati, recuperati perché ecologicamente compatibili. Ma questa non è la sola tipicità

della giovane azienda: i dipendenti, tutti ragazzi e ragazze minori o da poco maggiorenni provengono da situazioni economicamente e socialmente difficili, redente attraverso l'attività lavorativa e formativa (sia professionale sia culturale). Come afferma il titolare di "Dalla Strada", Joao Bosco «*Educare al lavoro è una forma di sviluppo*».

Le aziende EdC nei pressi del polo, che comunque beneficiano della vicinanza con lo stesso e che attraverso la propria attività producono valore e sviluppo sono:

POLIAMBULATORIO AGAPE: viene fondato nel '92 a Vargem Grande, vicino alla cittadella, da una neolaureata in medicina grazie ai 2.000 dollari ottenuti vendendo i gioielli appena ereditati dalla madre. In questi anni ha offerto servizi a oltre 15.000 persone, avvalendosi della collaborazione di 35 medici e professionisti. Si occupa di fisioterapia, analisi mediche, odontologia, diagnosi per immagini, mammografia, colonscopia, cardiologia. Talvolta i dipendenti vengono direttamente formati all'interno del poliambulatorio, vengono retribuiti ed incoraggiati ad intraprendere gli studi per assimilare un set di competenze superiore.

CCC: acronimo di "Comunione, Contabilità e Consulenze". Nata per offrire servizi contabili alle aziende del polo, oggi lavora anche per aziende di Vargem e San Paolo (località limitrofe). Il valore aggiunto dell'impresa è la forte attenzione ai clienti che apprezzano l'atteggiamento etico dell'impresa. La forza dell'impresa sta proprio nell'adesione all'EdC.

SCUOLA AURORA: fondata da 5 insegnanti con esperienze diverse, a Vargem Grande (nei pressi del Polo Spartaco) nel 1991. Nata come scuola materna, oggi ha 178 allievi su 14 classi, fino alla seconda superiore. Applica un metodo pedagogico nato dal confronto tra metodi diversi (Montessori, Piaget, Freire, Freinet) e basato sul carisma dell'unità.

Nel 2005 infine si è costituita l'Associazione dei dipendenti delle aziende del Polo Spartaco per concorrere ad una migliore qualità della vita dei dipendenti in esso operanti. L'Associazione offre in maniera vantaggiosa ai suoi membri, servizi di assistenza medica e odontoiatrica, micro-credito, attività ricreative, sportive e culturali.

Dopo la nascita e lo sviluppo del polo, il governo brasiliano ha voluto conoscere ed approfondire l'esperienza dell'EdC, valutando l'opportunità di utilizzarlo nell'ambito di un politica di sviluppo e di riduzione della disoccupazione; infatti nonostante la dimensione medio-piccola delle aziende insediate nel polo Spartaco, tutta l'area ha manifestato nel tempo un incremento occupazionale superiore rispetto ad altre zone del Brasile grazie alle economie di agglomerazione ottenute mediante l'investimento iniziale della Espri S.A.

Un'altra esperienza significativa di economia di comunione in Brasile può senz'altro essere il caso della impresa "Lado **C**" [42].

Lado **C** è piccola impresa insediata in un altro Polo brasiliano EdC, il Polo Ginetta, situato nel Nord Est del Paese (Stato Federato di Pernambuco). Essa, ed è questo un elemento interessante, è nata attraverso la gratuita concessione - espressione della cultura del dare - di conoscenze, competenze e know-how (modelli di produzione, profilo professionale, procedure e processi, modelli dei prodotti, indicazione delle materie prime, fornitori, lettere di raccomandazione) di un'altra impresa EdC operante nello Stato di Rio de Janeiro (Sudest del Brasile), la Gicalli, produttrice affermata di borse, zaini ed oggetti personalizzati. Grazie all'assorbimento di queste competenze la "Lato C" ha subito potuto iniziare la produzione di una linea di prodotti non direttamente collegati al business della Gicalli: necessaire, grembiuli, portarifiuti per auto, borse ecologiche per la spesa, porta monete, porta cellulare, porta macchina fotografica, borsa per asciugamano da mare, borsetta da mare, rivestendo anche un ruolo di unicità nel territorio essendo una delle poche imprese ad operare in questo settore. In secondo luogo la Lato C esprime, sebbene in piccole dimensioni, i principi cardine dell'Economia di Comunione rispetto allo sviluppo integrale del territorio. Infatti l'imprenditrice e proprietaria di Lato C, Aparecida Pina, oltre ad applicare la tripartizione degli utili, presupposto fondamentale per l'appartenenza al network di EdC, ha deciso di impiegare nell'azienda 5 giovani ragazze del territorio, fornendole formazione professionale, che altrimenti non avrebbero mai potuto intraprendere una carriera lavorativa. Questi meccanismi di inclusione sociale sono comuni nelle imprese EdC che investono sulle popolazioni locali attraverso il trasferimento di competenze qualificanti ed ovviamente, il lavoro. Attualmente Lado **C** occupa un

[42] In una intervista la proprietaria dell'impresa, Aparecida Pina, ha spiegato il nome dell'impresa in questo modo: "Lato **C** considera l'uomo al **C**entro di tutto. Né capitalismo, né modelli che schiacciano l'essere umano, tanto meno l'assistenzialismo o il socialismo. Né lato A o B, ma una nuova via, la **C**omunione." (Fonte www.edc-online.it)

capannone di 200 metri quadrati, nel quale lavorano 9 persone, tutte residenti nei dintorni del Polo Ginetta.

3.2. Argentina: Il polo Solidaridad

In Argentina attualmente fanno parte del progetto EdC circa 50 imprese distribuite su tutto il territorio. Tra di esse si annoverano ristoranti, imprese edili, produttori di servizi. L'esperienza di sviluppo locale sicuramente più interessante riguarda il Polo Solidaridad. Nel luglio del 1991, a due mesi dalla nascita di EdC in Brasile, il progetto viene lanciato anche in Argentina. L'adesione è tempestiva e in due mesi si raccolgono i fondi necessari per acquistare 34 ettari di terreno per far nascere il polo industriale accanto alla cittadella Andrea. Nel 1992 i rappresentanti EdC delle regioni argentine creano una società per azioni, UNIDESA S.A. (che significa Unità e Sviluppo, dallo spagnolo *unidad* e *desarrollo*) al fine di costruire e gestire il polo. Così come per il Polo Spartaco, si emettono azioni di basso valore nominale per coinvolgere più persone possibili nel progetto. Nel medesimo anno si insediano nel polo le prime due imprese, Primicia e Lanin, e si costruisce un canale di 15 km per evitare le periodiche inondazioni del terreno. Nel 1995 UNIDESA propone un progetto urbanistico destinato alle famiglie in una parte del terreno (di circa 5 ettari). La vendita di 29 lotti a fini abitativi permette di finanziare le infrastrutture necessarie per le aziende (acqua, luce, telefono). Nel 1998, per fare conoscere le aziende collegate al polo e l'aspetto culturale del progetto, viene realizzata una expo permanente (la cittadella Andrea è visitata annualmente da 25.000 persone). Come il polo Spartaco, anche il polo argentino è localizzato in una zona problematica. Si trova infatti in piena *pampa*, a 236 km da Buenos Aires, in una terra molto fertile ma lontana dalle zone di consumo, scoraggiando così l'insediamento dell'attività industriale. Attualmente nel polo sono presenti 6 imprese: **PRIMICIAS**, un'azienda agricola che coltiva ortaggi in un terreno di 3,5 ettari; **FOGARIL,** una bottega artigianale che produce lavori in ferro utilizzando materiale di scarto delle imprese agricole della zona, impedendo così la distruzione dell'ecosistema. I prodotti finali sono lampadari, lampade, soprammobili, tavoli; **NORMA MALIANDI s.r.**l., un laboratorio che produce prodotti capillari e cosmetici provenienti dall'apicoltura. Per cercare di reagire alla crisi argentina ha avviato anche una produzione di detergenti; **GRANOS Y GRANADOS**: impresa agricola che produce grano e alleva

bestiame su un terreno di 20 ettari; **PASTICCINO**: impresa produttrice di biscotti e dolciumi; **MARIA INES PRUVOST,** consultorio medico.

3.3. Italia: Unitrat srl

Nel tessuto italiano delle piccole e medie imprese sono inserite più di 200 imprese aderenti al progetto EdC. Anche in Italia è presente un polo EdC, il Polo Lionello Bonfanti, inaugurato nel 2006, primo polo EdC in Europa, situato vicino la Cittadella Internazionale di Loppiano nei pressi di Incisa Val d'Arno (FI). Il polo occupa 9600 mq di superficie, attualmente ospita 20 aziende ed è gestito da E.di.C. Spa. (oltre 5700 i soci).

Un'esperienza interessante, fuori dal contesto del Polo Lionello Bonfanti è quella della "Unitrat S.r.l" di Bari, un'impresa nata nel 1976, che ad oggi conta 25 dipendenti ed un fatturato annuo di 2.000.000€. Negli ultimi anni i ricavi si sono ridotti del 50% per effetto della crisi economica. Il business dell'impresa (B2B) consiste in una particolare lavorazione di materiali destinati alla produzione industriale: i manufatti meccanici vengono sottoposti ad un processo termochimico, che ne trasforma la struttura interna, evidenziando, in questo modo, le caratteristiche meccaniche necessarie per l'impiego. Tale processo termochimico è utilizzato nei più svariati settori della meccanica: automobilistico, aeronautico, macchine di movimento terra, macchine agricole e macchine per il trasporto industriale. Questa molteplice destinazione della lavorazione, permette all'impresa di avere circa seicento clienti in un raggio di 500 km. Inoltre, il rapporto con i clienti non è limitato alla sola lavorazione, ma quando necessario, l'impresa fornisce consulenze grazie all'esperienza maturata sia nel settore dell'acciaio sia nelle lavorazioni meccaniche. Questo ha contribuito alla nascita e alla crescita di molte aziende, che oggi producono manufatti un tempo importati dall'estero. Grazie a questo la Puglia è divenuta in questi anni la capitale Europea per la produzione dei demolitori idraulici e la regione leader in Italia nel settore della costruzione di stampi per la produzione di manufatti in cemento e nel settore della costruzione delle attrezzature per la perforazione.

Quando nel 1991 è nata l'Economia di Comunione, che dal Brasile si è diffusa rapidamente in tutto il mondo, subito l'Unitrat ha aderito al progetto, ricevendo da esso nuovi stimoli e nuove motivazioni per continuare la propria attività. Le difficoltà che spesso si riscontravano nello funzionamento dell'impresa erano legate, principalmente, alle

insufficienti condizioni infrastrutturali e tecnologiche della zona, ma anche - e soprattutto - ad una "povertà socioculturale" profondamente radicata nel territorio, dovuta alla mancanza di relazioni e stili di vita orientati al bene comune ed indirizzati unicamente al soddisfacimento dei propri interessi. Malgrado queste difficoltà in questi anni l'impresa ha cercato di costruire rapporti di gratuità: le relazioni interpersonali, all'inizio problematiche, hanno lasciato spazio a rapporti di fiducia, di amicizia e reciprocità, sia con i dipendenti sia con i clienti, i fornitori, i concorrenti e le istituzioni. Un esempio è legato ad un'esperienza raccontata dal proprietario dell'impresa, il Dott. Franco Caradonna, ad un Convegno EdC nel 2011 presso il Polo Lionello Bonfanti:

> "Il titolare di una nostra azienda fornitrice, ebbe un infarto che provocò seri problemi economici per la sopravvivenza della stessa. Noi, invece di rivolgerci ad altri come sarebbe stato prudente, continuammo a rifornirci da lui, anticipandogli dei pagamenti, per permettergli di pagare gli stipendi ed i debiti più urgenti. Il suo consulente amministrativo lo abbandonò, ed un nostro collaboratore si offrì di ricostruire ed aggiornare le scritture rimaste arretrate. Non riuscendo comunque ad evitare il fallimento di tale impresa, assumemmo due dipendenti e aiutammo un terzo ad iniziare un'attività in proprio. Uscimmo da questa operazione senza perdite, in quanto, su suggerimento del titolare, accettammo di acquistare i suoi macchinari a prezzo di perizia; rivendendone alcuni, ne recuperammo più del costo."

Ancora, sempre il Dott. Caradonna:

> "Quando un nostro concorrente, che operava in un'altra zona, entrò in difficoltà, gli offrii gratuitamente il mio aiuto, pensando ai posti di lavoro che si sarebbero perduti in caso di fallimento e al servizio importante svolto in un territorio così povero di aziende. Aveva bisogno immediato di lavoro, così proposi ai miei clienti di zona di dirottare una parte delle commesse dalla nostra impresa verso la sua, rassicurandoli che ne avremmo garantito il buon esito; la proposta fu accettata. In questo modo è nata negli anni una collaborazione ed una condivisione di esperienze tecniche e di rapporti legati alla conduzione delle aziende. Quando un violento incendio compromise gli impianti di un nostro reparto, continuammo a credere che tutto quello che ci succedeva fosse per il nostro bene. Da questo evento nacque una gara di solidarietà da parte di dipendenti, di clienti e di fornitori. Nei due mesi necessari per la riparazione degli impianti, le nostre lavorazioni furono dirottate verso due aziende, distanti molte centinaia di chilometri che rinunciarono ad una parte del loro guadagno per permetterci di recuperare le spese di trasporto."

Durante la crisi per la guerra del Golfo, che ebbe come conseguenza una grossa contrazione di lavoro, dopo aver utilizzato la Cassa Integrazione, l'impresa dovette decidere se licenziare un quinto dei dipendenti, oppure optare per un contratto di solidarietà che prevedeva una riduzione delle ore lavorative, con un contributo da parte dell'INPS del 50% per le ore non lavorative. Di comune accordo fu scelta la seconda soluzione, sebbene comportasse per tutti la diminuzione di circa il 20% dello stipendio. Non fu possibile applicare la riduzione dell'orario di lavoro a tutti, in quanto sette dipendenti, occupavano posti di responsabilità; ma l'idea di non partecipare tutti insieme agli stessi sacrifici non poteva essere accettata. Così i sette dipendenti di responsabilità decisero liberamente, di ridistribuire il 6% dello stipendio secondo le necessità familiari di tutti, in base ai figli ed eventuale altro lavoro delle mogli. Questo accordo, unico per la Puglia, fu concordato con l'Ufficio Provinciale del Lavoro ed il sindacato.

Nella cultura aziendale della "Unitrat srl", così come in tutte le imprese EdC, è ben radicata la convinzione che i risultati non dipendono solo dagli investimenti ma soprattutto dalle persone che lavorano. La Unitrat srl ha sempre cercato di coinvolgere tutti i dipendenti nella collaborazione, nella partecipazione azionaria e nella distribuzione extra contrattuale di una parte degli utili, mentre una parte è sempre destinata per i fini dell'EdC.

Agli inizi del nuovo millennio l'impresa ha contribuito alla nascita di una Cooperativa Sociale rivolta ai diversamente abili. Questa cooperativa è nata con quindici soci - tra cui alcuni disabili - che hanno inventato a loro volta un lavoro rivolto alle necessità ed ai bisogni del territorio. La "Unitrat srl" ha aiutato la cooperativa a sviluppare un laboratorio di produzione di alcune lavorazioni, coinvolgendo alcuni clienti[43] che si sono resi disponibili a fornire conoscenze ed esternalizzare alcune attività presso la cooperativa. Attualmente dopo dieci anni questa cooperativa è cresciuta ed è diventata una realtà importante per il territorio. A seguito di un bando, la Provincia ha dato ad essa in comodato per 25 anni un'area di circa 1000 mq coperti, e la Banca Etica ha finanziato il progetto. La struttura attualmente è operativa con un centro sociosanitario con 30 disabili e si stanno completando i lavori per la comunità socio riabilitativa per 20 persone.

L'attenzione alle problematiche del territorio e la grande capacità relazionale dell'impresa in parola ha permesso la stipulazione di una convenzione tra il Comune di Bari ed una decina di aziende (tra cui la Unitrat) con la finalità di inserire minori a rischio nel mondo

[43] ricordiamoci che la Unitrat opera B2B (n.d.r.)

del lavoro. Inoltre, per incentivare e stimolare i giovani allo studio e al lavoro, l'impresa organizza stage per studenti delle scuole superiori ed ha istituito premi di laurea e borse di studio per gli studenti universitari del Politecnico di Bari.

CONCLUSIONI

Il sistema impresa riveste un ruolo cruciale nelle dinamiche dello sviluppo del territorio. Con le strategie e le azioni promosse, l'impresa è in grado di apportare modificazioni nei contesti nei quali essa svolge la propria attività economica. L'integrazione nei propri piani strategici di problematiche sociali ed ambientali è il mezzo attraverso il quale l'impresa può esercitare la sua funzione sociale.

L'esperienza de "L'Economia di Comunione nella libertà" risponde pienamente a questa vocazione sociale dell'impresa; i radicali valori culturali, i principi ispiratori e gli assunti di base che le imprese sono chiamate ad assumere ed integrare nella propria cultura organizzativa sono la forza di propulsione che permette al progetto di crescere e diffondersi. Non solo, ma "la cultura del dare" e l'affermarsi di una nuova, possibile, economia basata sulla condivisione, costituiscono la vera spinta imprenditoriale e la *mission* dell'impresa che nasce, opera e cresce non più esclusivamente per se stessa ma in funzione del bene comune, come sistema aperto e come stakeholder del territorio.

Le pratiche che le imprese EdC sono chiamate ad assumere, in modo particolare la tripartizione degli utili che rimane essere la pratica per eccellenza dell'EdC, stupiscono per la loro semplicità concettuale ma allo stesso tempo per il surplus di rischi che riversano sulle imprese. Eppure il perdurare nel mercato di tali imprese da più di venti anni, la competitività che comunque esse riescono a fronteggiare con successo ed il numero sempre maggiore di imprese ad interessarsi e ad aderire al progetto ne evidenziano la sostenibilità economica ed esprimono il desiderio delle imprese di lavorare concretamente per lo sviluppo del territorio, in controtendenza al modello culturale dominante nel mercato.

I *case study* osservati nella nostra analisi dimostrano che attraverso la normale attività di imprese EdC si produce sviluppo. Ciò, indipendentemente dalla tripartizione degli utili che, sebbene sia anch'essa finalizzata all'implementazione di progetti di sviluppo socioeconomico e culturale non vede le imprese direttamente coinvolte, essendo -i progetti- coordinati e realizzati attraverso la collaborazione di commissioni locali EdC, AMU e commissione internazionale EdC. Come dimostrano il caso del Polo Spartaco e del Polo Solidaridad, località economicamente depresse hanno visto un percepibile miglioramento.

Si deve altresì riconoscere che gli effetti delle azioni operate dalle imprese e dai poli nel loro insieme si producono lentamente, nell'orizzonte del medio-lungo termine, non hanno una portata *macro* ma interessano un numero limitato di soggetti e territori circoscritti. L'interessante esperienza di "Lado C" evidenzia l'importanza della condivisione gratuita tra imprese per produrre sviluppo; la condivisione di idee, di conoscenze e di competenze ha permesso la nascita di una impresa in un'area difficile del Brasile offrendo opportunità di impiego a soggetti che altrimenti non avrebbero potuto contribuire alla creazione di valore, ma anzi avrebbero costituito un peso ed un costo sociale. Il *tradeoff*, soprattutto nei paesi in via di sviluppo, è estremamente interessante: lavoro in una impresa EdC con l'obiettivo di creare ricchezza da condividere o disoccupazione e degrado sociale. Il riferimento al benessere sociale in ogni attività dell'impresa è la caratteristica dell'EdC: possiamo definire una impresa EdC come una impresa *society-oriented.* Da ultimo, l'esperienza della "Unitrat srl" dimostra come una logica diversa nei rapporti tra imprese (siano esse concorrenti o meno), più concreta, umana e collaborativa permetta una maggior efficienza ed un minor impoverimento del tessuto industriale e territoriale, specialmente in caso di crisi o sopravvenute difficoltà. La collaborazione con le Istituzioni e l'ascolto dei bisogni della comunità ha inoltre permesso la creazione di realtà importanti a sostegno di soggetti più deboli e favorito l'inclusione sociale degli stessi.

Allo stato attuale, il limite dell'Economia di Comunione, sebbene diffusa su scala mondiale, potrebbe ravvisarsi nelle piccole dimensioni che questa esperienza ancora occupa, dovute sicuramente alle resistenze culturali che essa incontra e alle forti implicazioni e modificazioni che essa comporta nelle dinamiche d'impresa. Il propagarsi di strutture, scuole, seminari per la formazione di "uomini nuovi" (studenti ed imprenditori in primis) che si registra negli ultimi anni fa però ben sperare in una maggiore diffusione del progetto, per buona parte del mondo imprenditoriale ancora sconosciuto, ed in una maggiore scientifizzazione della materia.

A conclusione di tutto, possiamo serenamente affermare che la cultura e l'esperienza dell'Economia di Comunione possono essere una valida proposta nello scenario dello sviluppo territoriale locale, in modo privilegiato nello scenario italiano dominato delle piccole-medie imprese, ad oggi protagoniste principali di questo progetto, che però abbisogna di maggior attenzione nell'universo "del solo avere e del non-dare", fragile ed insoddisfacente per il bene comune.

Appendice A: Carta d'Identità dell'Economia di Comunione

1. L'Economia di Comunione (EdC) è un movimento che coinvolge imprenditori, imprese, associazioni, istituzioni economiche, ma anche lavoratori, dirigenti, consumatori, risparmiatori, studiosi, operatori economici, poveri, cittadini, famiglie. E' nata da Chiara Lubich nel Maggio del 1991 a San Paolo in Brasile. Il suo scopo è contribuire, alla luce del Carisma dell'Unità, a dar vita ad imprese fraterne che sentono come propria missione sradicare la miseria e l'ingiustizia sociale, per contribuire ad edificare un sistema economico e una società umana di comunione dove, ad imitazione della prima comunità cristiana di Gerusalemme, "non vi era alcun indigente tra di essi" (At 4,32-34).

2. L'EdC è una realtà una e mondiale, coordinata da una Commissione Centrale e da Commissioni Locali, legate alla Commissione Centrale sulla base del principio di sussidiarietà.

3. Chi, a qualsiasi livello, aderisce all'EdC si impegna a vivere alla luce del carisma dell'unità i valori e la cultura della comunione, sia come singolo sia nelle organizzazioni in cui opera, e farsene animatore e promotore. In particolare si impegna, con le idee e con l'azione, affinché la cultura della comunione, del dare e della reciprocità penetri sempre più il mondo dell'economia e lo informi di sé a tutti i livelli.

4. L'asse portante dell'EdC è rappresentato da imprese o organizzazioni produttive di varie forme giuridiche, anche non lucrative (non-profit, imprese sociali e civili, cooperative, associazioni..) che decidono di adottare nella loro prassi la cultura e i valori dell'EdC.

5. Le imprese EdC si impegnano a generare nuova ricchezza e a creare nuovi posti di lavoro, con creatività e innovazione, e quindi a condividere gli utili per i fini del Progetto EdC, anche oltre l'ambito dei suoi normali portatori di interesse.

6. In base all'ispirazione originaria, l'EdC dà vita a dei Poli Produttivi, primariamente nelle Cittadelle del Movimento dei Focolari di cui sono parte integrante. I poli, segni di

testimonianza e di concretezza del progetto, sono una componente essenziale dell'EdC e rendono completo il progetto in una data regione e/o Paese.

7. La richiesta di adesione all'EdC da parte di singoli e/o istituzioni va indirizzata alla commissione locale, che la concede finché sussistono i requisiti, che sono: (a) un serio impegno da parte dell'imprenditore/i ad iniziare un cammino di comunione con la commissione locale e con tutto il movimento EdC locale ed internazionale, non solo come singola persona ma, in caso di imprenditori, anche come espressione della comunità aziendale; (b) la condivisione degli scopi del progetto e delle finalità del carisma dell'Unità di cui l'EdC è espressione; (c) l'apertura a destinare gli utili aziendali, quando sono presenti, secondo i tre scopi del progetto, che sono: (1) aiuto concreto agli indigenti, (2) la formazione di "uomini nuovi", (3) lo sviluppo dell'impresa e/o distribuiti ai soci; (d) ispirare la propria *governance* aziendale alla fraternità, secondo il documento "linee per condurre un'impresa EdC"; (e) intendere e vivere il rapporto con le persone in situazione di indigenza su un piano di sostanziale dignità, rispetto, uguaglianza, reciprocità e di comunione; (f) concepire la propria azienda e/o azione come un luogo e uno strumento per ridurre l'indigenza, la miseria e l'ingiustizia, sia nel proprio contesto locale sia a livello globale.

8. L'EdC dà anche vita ad un movimento di pensiero e di idee, in un autentico dialogo con la cultura contemporanea e con l'economia civile, solidale e sociale a livello locale e internazionale.

9. L'EdC coopera con le varie iniziative delle Chiese, delle varie religioni e della società civile e politica, di cui si sente espressione vitale e strumento di unità.

10. L'EdC contribuisce a che "tutti siano uno" (Gv 17,21).

Appendice B: Intervista ad Aparecida Pina, proprietaria di “Lato C”

Cosa provi oggi vedendo nascere la Lado C?

"Una gioia immensa! I fornitori, i clienti, i rappresentanti, gli enti pubblici, venendo qui respirano qualcosa di diverso e domandano subito “cos'è questo Polo?”, che idea muove questa realtà, quale il perché di questa esperienza? E questo è fantastico. So che è una grande responsabilità, sto sempre a chiedere aiuto allo Spirito Santo. In questo modo, posso concretizzare il mio sogno di avere la possibilità di contribuire per i poli, capisci? Qui al Polo Ginetta c'erano soltanto 2 aziende. Con l'arrivo della Lado **C** la realtà è cambiata e vediamo più vita, gli impiegati della impresa **Dalla Strada** sono sempre in contatto con noi, abbiamo fatto addirittura degli incontri. Adesso stiamo provvedendo ad una sala da pranzo comune ed a altri incontri di formazione."

Che vincolo avete con la GiCalli? Cosa ha portato Jussara a condividere il suo know-how?

"Non c'è alcun vincolo giuridico. È stato spontaneo per lei spalancarmi le porte. Come ha detto Jussara Gomes (proprietaria di GiCalli) stessa, entrambe facciamo parte della “famiglia EdC”. Ci siamo trovate all'Assemblea dei 20 anni di EdC e dopo che mi ha sentito parlare del polo Ginetta e del mio desiderio di far nascere lì un'azienda, mi ha cercata e mi ha detto che mi avrebbe aiutato. Subito non ho capito il suo obbiettivo, ho pensato che sarebbe stato un semplice aiuto, ma già dalla prima volta che sono andata presso la sua azienda, a Rio de Janeiro, ho sentito che lei era aperta ad una vera comunione. Sono stata a Rio per ben quattro volte, l'anno scorso e quest'anno, all'inizio di gennaio e Jussara è venuta da me con una delle sue sarte più esperte e col figlio che lavora alla produzione. È rimasta una settimana, e quindi è stato possibile fare una formazione seria alle nostre sarte. Ci parliamo spesso e lei continua a donare le sue conoscenze e la sua amicizia. Poi, proprio in questi giorni, Jussara ha manifestato il desiderio di entrare nella società, perché ci crede molto e vede grandi prospettive di crescita. Lo farà attraverso suo figlio, Sérgio José de Souza Brito".

Lado C è nata da un'esperienza di comunione tra imprenditori e quindi avrà molto da dire in questo senso, sia nel dare che nel ricevere. Ma, c'è qualcosa che vorresti mettere in rilievo?

"Soltanto dire che la mia è un'azienda normale, segue tutti i parametri del mercato, è competitiva e, se Dio lo vuole, diventerà grande. Io spero di poter contribuire alla formazione dei giovani e delle donne che abitano qui vicino al Polo, offrendo qualificazione e facendo crescere il loro reddito famigliare. Ci troviamo una volta alla settimana per valutare come abbiamo vissuto e per leggere qualche testo formativo. Ad ogni due mesi, faremo un incontro più grande per presentare temi specifici e qualche formazione in più."

BIBLIOGRAFIA

Baccarani C., Golinelli G., *Per una rivisitazione delle relazioni tra impresa e territori*, in Sinergie 84/11, 2011

Becattini G., *Il distretto industriale marshalliano come concetto socio economico*, in Stato e mercato, n. 25/1989, Il Mulino

Becattini G., *Il distretto industriale*, Rosenberg e Sellier, 2000

Becattini G., *Mercato e forze locali, il distretto industriale*, Il Mulino, 1997

Becattini G., *Ritorno al territorio*, il Mulino, 2009

Bellandi M. e Russo M., *Distretto Industriale e cambiamento economico locale*, Rosenberg e Sellier, 1994

Bianchini G., *Concorrenza regole strategia aziendale*, Franco Angeli, 2001.

Bowen H., Social Responsibilities of Businessman, Harper&Row, 1953

Bowie N., *Management Ethics*, Blackwell Publishers, 2005

Bruni L. e Uelmen A.J., *Religious values and corporate decision making: the economy of communion*, in Fordham Journal of Corporate & Financial Law Vol. 11 Issue 3, 2006

Bruni L. Pelligra V., *Economia come impegno civile, relazionalità, ben-essere ed Economia di Comunione*, Città Nuova Editrice, 2002

Bruni L., *"Il polo industriale:città sul monte e sale della terra",* in Economia di Comunione: una cultura nuova, n.2, 2001

Bruni L., Crivelli L., "*Per una Economia di Comunione. Un approccio multidisciplinare.",* Città Nuova Editore, 2004

Bureau Internazionale dell'Economia e del Lavoro*, Linee per condurre un'impresa di Economia di Comunione, in Economia di Comunione n. 17/2002,* Città Nuova Editrice

Caroli M. e Fontana F., *Economia e gestione delle imprese*, McGraw Hill, 2009

Caroli M.G., *Il marketing territoriale,* Franco Angeli, 2006

Carroll A.B., *A tree-dimensional model of corporate social performance,* Academy of Management Review, 1979, n. 4, pag 500

Carroll A.B., *The pyramid of corporate social responsibility, in Business Horizons,* n. 34, 1991

Cerana N., *Comunicare la responsabilità sociale*, Franco Angeli, Milano, 2004

Clarkson M.B. E., *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, Academy of Management Review, Vol. 20, 1995

Commissione Europea, Libro Verde *"Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese", Unione Europea, 2001.*

Costituzione Italiana

D'Orazio E., *Gestione degli stakeholders, assets intangibili e leadership etica,* notizie di Politeia, XX, 74, 2004.

Decastri M., *Leggere e progettare le organizzazioni,* Antonio Guerini ed Associati, 2011

Economia di Comunione una Cultura Nuova, Città Nuova della P.A.M.O.M., n. 29, settembre 2009

Esposito A., *La relazione tra impresa e territorio: Pedavena l'esperienza di un brand di successo,* in Sinergie 86/11, 2011

Ferrari L., Renna S., Sobrero R., *Oltre la CSR* – L'impresa del Duemila verso la Stakeholder Vision, Isedi, 2009

Ferrucci A., *Il progetto di Economia di Comunione,* Aggiornamenti Sociali, Aprile 2002

Freeman R. E., Ramakrishna S., *A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsability*, Palgrave MacMillan, 2005

Freeman R. E., *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, 1984.

Garofoli G., *Impresa e Territorio,* il Mulino, 2003

Giovanni Paolo II, *Centesimus Annus*, Libreria Editrice Vaticana, 1991

Golin E., Parolin G., *Per un'impresa a più dimensioni. Strategie e bilancio secondo il metodo Rainbowscore,* Città Nuova, 2003

Governa F., *Il milieu urbano. L'identità territoriale nei processi di sviluppo*, Franco Angeli, 1999.

Gui B., "Teoria economica e motivazioni ideali", in Bruni L. e Moramarco V. (a cura di), *L'Economia di Comunione. Verso un agire economico a più dimensioni*, Vita e Pensiero, 2000

Gui, La Formazione di Uomini Nuovi, da Economia di Comunione - una cultura nuova n.29, 2009

Loriga P., *Dalla strada al mercato,* da "Economia di Comunione - una cultura nuova" n.33 - Inserto redazionale allegato a Città Nuova n.13/14 - 2011

Lubich C., *La dottrina spirituale*, Mondadori, 2001

Lubich C., *Lezione per la Laurea Honoris Causa: «Economia di Comunione – Verso un agire economico a misura di persona»*, Vita e Pensiero, 2000

Lubich C., *Quattro aspetti dell'Economia di Comunione da sottolineare, tratto da www.edc-consulting.org*

Panati G, Golinelli G.M., *Tecnica economica industriale e commerciale*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1991

Peraro F., Vecchiato G., *Responsabilità sociale del territorio. Manuale operativo di sviluppo sostenibile e best practices,* Franco Angeli, 2009

Polidori E., *Il PIL? Un idolo da abbandonare,* da" La Repubblica", 23 maggio 1993, pag.48

Porter M., *How competitive forces shape strategy*, *Harvard business Review,* 1976

Rapporto EdC 2011-2012, inserto redazionale legato a Città Nuova n. 23/24, 2012

Seaman P., *La teoria degli stakeholder ha ancora senso?, http://www.ferpi.it/admin/resources/7871*

Shilling M., *Gestione dell'innovazione 2ed.*, Mc Graw Hill, 2009

Simon H. A., *Administrative Behavior*, McMillan, 1947

Tessieri P., *Il plusvalore di un polo EdC*, in Economia di Comunione n. 15, 2001

Thompson J., *Organizations in actions*, McGraw Hill, 1967

SITOGRAFIA

www.csrquest.net

www.focolare.org

www.edc-online.org

www.espri.it

www.pololionellobonfanti.it