

# Impresa Sociale

**ISSAN**  
*edizioni*

Istituto Studi Sviluppo Aziende Nonprofit  
Via Inama, 5 - 38100 Trento  
e-mail: [issan@issan.info](mailto:issan@issan.info)  
Tel. 0461.88.22.89 Fax 0461.88.22.94

**Direttore responsabile**  
Felice Scalvini

**Direzione scientifica**  
Carlo Borzaga, Luca Fazzi

## **Comitato editoriale**

Michele Andreas, Gregorio Arena, Gianpaolo Barbeta, Andrea Bassi, Marco Bombardelli, Luigino Bruni, Fabrizio Cafaggi, Maurizio Carpita, Ivo Colozzi, Pierpaolo Donati, Giulio Ecchia, Antonio Fici, Gianluca Fiorentini, Giorgio Fiorentini, Gianna Giannelli, Danilo Galletti, Giorgio Giorgetti, Andrea Giovanardi, Benedetto Gui, Mauro Magatti, Domenico Marino, Antonio Maticena, Marco Musella, Luca Nogler, Giorgio Osti, Fabrizio Panozzo, Salvo Pettinato, Giancarlo Provasi, Giovanna Rossi, Lorenzo Sacconi, Marina Schenkel, Luca Solari, Claudio Travaglini, Stefano Zamagni.

## **Comitato di redazione**

Sara Depedri, Ermanno Tortia, Flaviano Zandonai.

## Sommario

**GLI AUTORI** **5**

---

**EDITORIALE** **7**

---

*Carlo Borzaga*

**INTRODUZIONE** **9**

---

*Luigino Bruni, Luca Crivelli*

### **L'ECONOMIA DI COMUNIONE: SFIDE E PROSPETTIVE**

---

**Le imprese di Economia di Comunità sono anch'esse imprese sociali?**

*Luca Crivelli, Benedetto Gui*

**L'Economia di Comunità e l'America Latina. Via alternative di sviluppo**

*Cristina Calvo*

**I limiti del neo-contrattualismo e la giustizia globale**

*Vittorio Pelligra*

**Sull'arte di gestire le crisi nelle organizzazioni a movente ideale**

*Luigino Bruni, Alessandra Smerilli*

#### **Responsabile recensioni**

(cui inviare i volumi da recensire)

Marco Musella  
Università degli Studi di Napoli -  
Dip.to Teoria Economica  
Via Rodinò, 22 - 80100 Napoli

#### **Proprietà**

Consorzio Nazionale della Cooperazione  
di Solidarietà Sociale Gino Mattarelli  
Soc. Coop. a r.l.  
Via Rose di Sotto, 53 - 25126 Brescia  
Tel. 030.28.93.411 Fax 030.28.93.425

#### **Redazione**

Federica Silvestri - ISSAN  
mail: redazione@impresasociale.info

#### **Grafica e fotocomposizione**

èdiZac grafica (Tn) - info@edizac.it

#### **Stampa**

Lineagrafica Bertelli Editori snc (Tn)

#### **Diffusione** nazionale

#### **Cadenza** trimestrale

#### **Registrazione**

Tribunale di Trento n. 1257 del 15/07/05

**Percorsi di cultura e struttura organizzativa nelle imprese di Economia di Comunione**

*Giampietro Parolin, Elisa Golin*

**Economia di Comunione e *management*: un modello di lettura**

*Giuseppe Argiolas*

**Economia di Comunione, microfinanza e impresa sociale: l'esperienza della Bangko Kabayan, Inc. Una banca rurale filippina**

*Teresa Ganzon*

**Il Polo Lionello come distretto dell'economia civile?**

*Nicolò Bellanca, Renato Libanora, Enrico Testi*

**L'imprenditore di Economia di Comunione. Alcune piste di riflessione sull'identità del principale (sebbene non unico) attore di Economia di Comunione**

*Luigino Bruni*

**IL FORUM**

**167**

????

*Intervista a:*

**L'IMPRESA SOCIALE IN ITALIA**

**185**

**L'innovazione delle imprese sociali nelle regioni meridionali: il caso delle cooperative sociali di "Libera**

**Abbonamenti:**

**sostenitore** 70 euro

**ordinario** 45 euro

**estero** 80 euro

**studente** 25 euro

**copie singole** 15 euro

**copie arretrate** 10 euro

Ci si abbona tutto l'anno.

L'abbonamento dà diritto a ricevere i quattro numeri della Rivista che escono nel corso dell'anno.

La quota di abbonamento

è da versare al

**C/C postale n. 62238555,**

intestato a **ISSAN** Istituto Studi Sviluppo Aziende Nonprofit

oppure alle seguenti coordinate:

BAN X 0760-01800-000062238555

IBAN IT-18-X07601-01800-000062238555

L'impegno di abbonamento è continuativo, salvo regolare disdetta da notificarsi entro il 31 dicembre.

**Ufficio Abbonamenti**

Aleksandra Bobic - ISSAN

telefono: 0461.88.22.89 - 0461.88.37.82

mail: abbonamenti@impresasociale.info

**Terra"***Daniela Farina, Luca Fazzi***RECENSIONI, SEGNALAZIONI E DOCUMENTI**

---

<b>Recensioni</b>	<b>233</b>
<b>English abstract</b>	<b>235</b>

**Referenti regionali**

Franco Alleruzzo (Regione Marche);  
Andrea Bernardoni (Regione Umbria);  
Angelo Bodra (Regione Liguria); Ga-  
briella Bon (Regione Friuli Venezia Giu-  
lia); Simone Brunello (Regione Veneto);  
Luciano D'Angelo (Regione Sicilia);  
Teodora Di Santo (Regione Abruzzo);  
Davide Drei (Regione Emilia Romagna);  
Paolo Ferraro (Regione Calabria); Anna  
Ferretti (Regione Toscana); Michele Fi-  
ninzio (Regione Basilicata); Guido Geni-  
natti (Regione Piemonte); Massimo Giu-  
gler (Regione Valle d'Aosta); Giuseppe

Guerini (Regione Lombardia); Michele  
Odorizzi (Provincia di Trento); Klaudia  
Resch (Provincia di Bolzano); Rugge-  
ro Signoretti (Regione Lazio); Giacomo  
Smarrazzo (Regione Campania); Gavino  
Soggia (Regione Sardegna); Gianfranco  
Visicchio (Regione Puglia).

## Gli autori

---

**GIUSEPPE ARGIOLAS**

Ricercatore di Economia e gestione delle imprese presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Cagliari

---

**NICOLÒ BELLANCA**

Professore associato di Economia presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Firenze

---

**LUIGINO BRUNI**

Professore associato presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca

---

**CRISTINA CALVO**

Docente presso la Cattedra "Amartya Sen" della Facoltà di Scienze economiche dell'Università di Buenos Aires

---

**LUCA CRIVELLI**

Professore aggregato di Economia politica presso la Facoltà di Scienze economiche dell'Università della Svizzera Italiana

---

**DANIELA FARINA**

Laureata in Economia e Commercio presso l'Università degli Studi di Trento

---

**LUCA FAZZI**

Professore associato di Sociologia generale presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Trento

---

**TERESA GANZON**

Managing Director di Bangko Kabayan, banca rurale e istituto di microfinanza attiva nelle Filippine

**ELISA GOLIN**

---

Pedagogista, si occupa di formazione e organizzazione del personale

**BENEDETTO GUI**

---

Professore ordinario di Economia politica presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Padova

**RENATO LIBANORA**

---

Docente a contratto di Antropologia dello sviluppo presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Firenze

**GIAMPIETRO PAROLIN**

---

Manager finanziario in azienda di servizi e docente di Bilancio sociale presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca

**VITTORIO PELLIGRA**

---

Ricercatore presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Cagliari e presso il Centro Ricerche Economiche Nord-Sud (CRENoS)

**ALESSANDRA SMERILLI**

---

Docente aggiunto presso la Pontificia Facoltà di Scienze dell'educazione "Auxilium"

**ENRICO TESTI**

---

Borsista in Economia dello sviluppo presso il P.I.N. di Prato dell'Università degli Studi di Firenze

## Partecipanti al Forum

## Editoriale

Il concetto di impresa sociale è oggi oggetto di un'ampia e articolata discussione sia scientifica che politica. Diversamente da quella americana, nella tradizione europea, con il termine "impresa sociale" si fa riferimento ad una tipologia specifica di impresa caratterizzata dal perseguimento di obiettivi di carattere sociale e da vincoli normativi alla distribuzione degli utili. Questo concetto d'impresa sociale a ben vedere non è esaustivo di una serie di iniziative e progetti di impresa che, pur non essendo condizionati da un limite legislativo nella distribuzione degli utili, decidono volontariamente di destinare parte degli stessi al conseguimento di attività sociali.

Tra le diverse iniziative di impresa sociale non vincolate per legge all'uso sociale degli utili può essere annoverata l'esperienza dell'economia di comunione.

L'economia di comunione è un progetto imprenditoriale che nasce su stimolo di Chiara Lubich nel 1991 all'interno del Movimento cattolico dei Focolari e che gode attualmente di una crescente popolarità a livello sia nazionale che internazionale. Le imprese che volontariamente aderiscono al progetto di economia di comunione si impegnano a mettere in comunione i profitti secondo tre obiettivi: i) fornire aiuto ai poveri e alle persone svantaggiate, creando nuovi posti di lavoro e rispondendo ai bisogni di prima necessità, dando vita a dei progetti di sviluppo specifici; ii) diffondere la cultura evangelica della reciprocità e iii) sviluppare l'impresa, che deve restare efficiente e competitiva pur contaminandosi con i principi di gratuità.

Nonostante si tratti di un movimento ancora limitato per numeri e fatturato, l'economia di comunione solleva per il dibattito sull'impresa sociale interrogativi dirimenti e non è un caso che in riferimento all'esperienza dell'economia di comunione abbiano preso corpo riflessioni importanti come quelle che stanno alla base del dibattito sull'economia civile in Italia. Quello che il progetto imprenditoriale di economia di comunione mette in discussione è la convinzione radica-

ta secondo cui il mercato non può essere il luogo dove si manifestano comportamenti altruistici i quali sono confinati al mondo del nonprofit. La diffusione di forme di impresa che liberamente destinano parte del proprio profitto a scopi sociali dimostra invece come un comportamento etico basato sul principio di reciprocità, in realtà, non sia monopolio di chi è finito per legge a rispettare particolari vincoli.

L'economia di comunione evidenzia piuttosto come l'essere impresa sociale sia e rimanga un problema e una sfida di coniugazione dei principi di efficienza ed economicità con i valori di solidarietà e reciprocità.

Questo numero della Rivista interamente dedicato al tema dell'economia di comunione si propone di fornire un importante stimolo di riflessione su quali sono i confini entro i quali si può parlare legittimamente di impresa sociale evidenziando al contempo come il fare impresa sociale sia anche una sfida di contaminazione del mondo del nonprofit con quello dei mercati. Indipendentemente dalla valutazione personale che ciascun lettore può dare rispetto ai valori di fondo che muovono il movimento, l'esperienza dell'economia di comunione ripropone con forza il tema della pluralità dei modi attraverso i quali l'economia può essere utilizzata per la condivisione della ricchezza e la lotta alla povertà e all'esclusione sociale indicando indirettamente anche possibilità di collaborazione in larga parte inedite tra il mondo delle imprese e quello del nonprofit.

Coordinatori di tale sforzo analitico e di riflessione sono stati Luigiino Bruni e Luca Crivelli, due tra i più importanti teorici e studiosi di economia di comunione a livello internazionale. Il loro impegno intellettuale e professionale ha consentito di raccogliere un numero di saggi che per qualità e contenuti offre uno spaccato estremamente approfondito e articolato dell'attuale esperienza di economia di comunione in Italia e nel mondo.

Per tutti coloro che credono che nella società umana "nessuno debba essere indigente", l'auspicio è che la lettura di questi saggi motivi ad una riflessione scevra da pregiudizi ideologici e capace di andare al fondo della questione centrale dell'esistenza e del futuro dell'impresa sociale: l'esigenza di contribuire a costruire un mondo meno diseguale e meno conflittuale di quello che un'economia senza solidarietà è destinata inevitabilmente a riprodurre.

La dedica di questo numero della Rivista in parte unico nella storia di *Impresa Sociale*, è a Chiara Lubich: una persona che ha dedicato la vita per costruire una società più umana. L'augurio è che anche lo scopo delle imprese sociali continui ad essere a lungo questo.

Luca Fazzi



## Introduzione

*Luigino Bruni, Luca Crivelli*

1. Uno dei messaggi più forti e chiari che provengono da questi tempi di crisi è l'insufficienza, economica ed etica, di un capitalismo fondato sui soli interessi e sulle "passioni tristi". L'economia di mercato, per poter continuare a portare frutti di civiltà, ha bisogno di un supplemento di umanità, di una rifondazione antropologica e morale che la faccia evolvere in qualcos'altro, in un sistema economico più a misura di persona, senza dover rinunciare ai valori e alle conquiste che il mercato ha portato e porta sul terreno della libertà individuale e su quello dell'eguaglianza.

Questo numero è dedicato all'esperienza dell'Economia di Comunità (EdC), che i lettori avranno modo di conoscere sotto le sue varie vesti, di progetto di imprenditorialità sociale in cui sono coinvolte circa 750 imprese, ma anche di proposta più articolata e universale di un agire economico solidale e relazionale.

Il progetto concreto ha avuto la sua scintilla ispiratrice in Brasile nel maggio del 1991, in occasione di un viaggio di Chiara Lubich, fondatrice del Movimento dei Focolari, alla comunità di San Paolo. Ma le sue radici affondano più in profondità: nella storia dei primi tempi dei Focolari a Trento, durante la seconda guerra mondiale; nel carisma francescano da cui Chiara Lubich trasse le prime ispirazioni (e il suo stesso nome nuovo da terziaria: il suo nome di battesimo era infatti Silvia); nella tradizione cooperativa trentina, nella quale Chiara è cresciuta e si è formata.

In quel viaggio in Brasile accadde qualcosa di nuovo, sebbene la novità vada letta in continuità con la storia della comunità dei Focolari in Brasile che, come tanti altri movimenti, da decenni stava cercando una risposta ai crescenti divari economici e sociali di quel grande paese. Davanti allo scenario di una città che mostrava le tipiche contraddizioni del nostro sistema di sviluppo, grattacieli circondati da baracche (*favelas*), Chiara avvertì forte l'urgenza di dover fare qualcosa di più e di diverso per contribuire ad una economia e ad un mondo più fraterni. Con la concretezza tipica della donna e delle persone spirituali, Chiara non diede vita ad un centro studi per approfondire le ragioni della povertà nel mondo, ma invitò subito i membri del suo Movimento ad avviare nuove imprese, che avessero come principale ragion d'essere il voler contribuire con la propria attività a ridurre l'indigenza, dei brasiliani, ma non solo. La proposta fu accolta con grande entusiasmo e generosità dall'intero Movimento dei Focolari. Nel giro di poco tempo nacquero nuove imprese, altre che già esistevano si trasformarono, e dal Brasile la proposta di quella che fu subito chiamata l'Economia di Comunione nella libertà fu raccolta da imprenditori di vari paesi del mondo.

L'EdC è oggi una delle strade concrete che si offrono a chi vuole, qui ed ora, immaginare e vivere la vita economica come luogo di reciprocità e di fraternità.

Va però immediatamente chiarito un possibile fraintendimento: ad originare l'EdC non è stata l'esigenza di rendere le imprese più etiche o più socialmente responsabili, ma l'urgenza di dare un contributo concreto ad un mondo più giusto, con meno persone costrette a vivere in condizioni di miseria. L'EdC nasce da un disagio e da uno sdegno nei confronti dell'attuale modello di sviluppo o di capitalismo.

La prima idea nell'EdC fu di guardare alle imprese come "agenzie produttrici di ricchezza" (di utili) e di posti di lavoro, due elementi considerati come un mezzo di lotta all'indigenza e alla miseria. Per rispondere ad un'ingiusta distribuzione della ricchezza e delle opportunità, l'EdC si rivolse e si rivolge alle imprese, e non primariamente alla politica o alle organizzazioni non governative. Per queste ragioni, come si dirà (soprattutto nel saggio di Crivelli e Gui che, non a caso, apre il volume), l'EdC non è collocabile né nel settore for-profit né in quello nonprofit: potremmo chiamarle imprese *for-project*, con un termine che evoca l'azienda "guidata da un obiettivo" suggerita da Yunus nel suo libro "Un mondo senza povertà".

Inoltre l'EdC non considera il "buon imprenditore" solo colui che crea ricchezza, posti di lavoro, paga le tasse, e produce beni e ser-

vizi di qualità (il che già non sarebbe poco); per l'EdC un "buon imprenditore" è chi concepisce la propria attività come un contributo ad un mondo più umano, più fraterno, più unito, anche mentre lavora e opera nel mercato. Agli imprenditori e alle imprese EdC viene dunque chiesto molto: produrre ricchezza in modo efficiente, confrontandosi con i mercati globalizzati di oggi; condividere tale ricchezza distribuendo gli utili ottenuti in tre parti (una parte donata ai poveri in progetti di sviluppo, una parte investita nella formazione alla "cultura del dare", una parte reinvestita nell'azienda); dar vita ad una comunità aziendale ispirata ad una fraternità concreta e visibile in una "governance di comunione"; far nascere e sostenere "poli produttivi" che svolgano la funzione di catalizzatori di tutto il movimento EdC in una regione o in un paese; farsi promotori di iniziative culturali per diffondere la proposta e la cultura dell'EdC a tutti i livelli. Gli imprenditori e gli attori delle aziende non sono però soli in questo: studenti, cittadini, studiosi, politici, artisti, poveri, sono anch'essi protagonisti del progetto: senza di loro esso perderebbe la sua caratteristica di essere un programma economico e imprenditoriale, ma anche qualcosa di più e di diverso. L'EdC, infatti, fin dall'inizio fu avvertita da molti non solo come un modo nuovo di concepire l'impresa o la "lotta alla povertà", ma come una diversa concezione del mercato e dell'economia, intesi anche come luogo privilegiato in cui vivere i principi di reciprocità e gratuità.

2. Questo volume si propone di presentare l'Economia di Comunione da diverse angolature. I nove articoli che seguono non sono il frutto di una precisa programmazione, basata su una ragionata divisione del lavoro e sull'assegnazione di un compito specifico a ciascuno degli autori. Rappresentano piuttosto un caleidoscopio, attraverso il quale si intravede un disegno i cui contorni si ridefiniscono (dando vita a nuove figure e giochi di colori) ogni volta che, sfogliando le pagine della Rivista, il lettore farà ruotare il caleidoscopio nelle proprie mani.

Il volume si apre con un contributo di Crivelli e Gui, che analizza il progetto EdC attraverso la lente dei vari modelli di imprenditorialità sociale descritti da una recente letteratura sull'argomento (sia nord-americana che europea). Emergono, da un lato, parecchi punti di contatto e affinità con i tre principali approcci (*Social Enterprise School*, *Social Innovation School* e modello Emes); dall'altro, risulta però evidente che non è possibile assimilare l'Economia di Comunione a nessuno di questi modelli. Appare dunque legittima la conclusione dell'articolo: ci troviamo di fronte ad "un'ulteriore specie nella varie-

gata fauna dell'economia sociale", ma ciò non toglie che il confronto con i modelli esistenti sia fonte di ispirazione e possa offrire indicazioni a chi è chiamato a definire l'orientamento futuro del progetto. Segue un articolo che presenta l'EdC dal punto di vista dell'America Latina, la terra in cui è stato gettato il primo seme del progetto ed il contesto sociale e culturale (in particolare Brasile e Argentina) in cui l'Economia di Comunione ha raggiunto una fase di sviluppo più consolidata. Nel contributo di Cristina Calvo vengono messe in risalto le ferite e le contraddizioni di questo continente, in cui più che altrove è evidente il fallimento del modello capitalista, ma anche la fecondità del dialogo tra l'EdC e le diverse correnti dell'economia solidale. In America Latina si sente l'importanza di recuperare il patrimonio culturale delle popolazioni autoctone e, per dirla con la recente premio Nobel Elinor Ostrom, il valore di soluzioni per la gestione delle risorse comuni elaborate dalle comunità che abitavano originariamente queste terre.

Vittorio Pelligra presenta una lucida analisi di quella che può essere considerata la più solida teoria contemporanea della giustizia sociale: la teoria della giustizia di John Rawls. Per la sua matrice contrattualista, la teoria di Rawls è stata oggetto di critiche autorevoli (Nussbaum e Singer *in primis*), che hanno messo a nudo alcune contraddizioni di fondo. Secondo l'autore l'Economia di Comunione ha da offrire un contributo originale a chi sta cercando una via d'uscita per superare in particolare due quesiti: il problema degli esclusi e la questione della giustizia globale.

La conoscenza dell'esperienza concreta di molte imprese EdC è stata per Bruni e Smerilli un terreno fertile da cui trarre ispirazione per elaborare un modellino teorico in grado di offrire indicazioni di grande rilievo per tutte le organizzazioni a movente ideale. Queste organizzazioni, per andare avanti, devono saper conservare nel tempo la motivazione intrinseca e la carica ideale (in una parola, la vocazione) dei propri membri. Per questo è fondamentale che esse si preparino ad affrontare (e governare) adeguatamente le situazioni di crisi, così da evitare che la crisi (e l'eventuale uscita di membri molto motivati) porti ad un deterioramento del capitale motivazionale dei collaboratori, tale da infliggere una ferita mortale all'organizzazione stessa.

La seconda parte del numero ospita articoli dal taglio più aziendale e due studi di caso. Negli ultimi anni è cresciuta la riflessione interna al progetto su come l'orientamento delle aziende alla comunione, un aspetto che definisce la cultura e l'identità stessa dei soggetti EdC,

possa e debba impattare sulla *mission* aziendale, sulla struttura organizzativa e sugli strumenti di *management* applicati in azienda. In quest'ottica i contributi di Parolin e Golin e di Giuseppe Argiolas rappresentano una buona sintesi della riflessione teorica e delle buone prassi del progetto. Da entrambi gli articoli si evince lo sforzo di superare l'isomorfismo organizzativo proprio dell'impresa capitalista, attingendo al patrimonio di esperienze di vita e di pensiero del Movimento dei Focolari, per tentare una via inedita, frutto di una mediazione tra la spiritualità di comunione e l'attuazione di soluzioni operative capaci di far sperimentare la fraternità anche in azienda senza nel contempo pregiudicare il buon funzionamento e l'efficacia dei processi decisionali.

I due studi di caso sono fra loro molto diversi. Il primo presenta l'esperienza di una Banca rurale filippina, letta dal punto di vista di Teresa Ganzon (che dell'istituto bancario è la *managing director*). Ci è parso importante includere in questo numero anche la prospettiva dell'Asia, per ribadire la mondialità e la multiculturalità del progetto. Nell'articolo, tradotto dall'inglese dalla Redazione della Rivista, si racconta la storia di questa piccola banca che ha saputo coniugare l'appartenenza al progetto EdC con l'attività di microcredito, rivelatasi uno strumento particolarmente efficace per riscattare, nel contesto filippino, molti indigenti dalle trappole della povertà. Il secondo studio di caso riguarda il polo produttivo italiano, sorto in Toscana (località il Burchio) e inaugurato nel 2006. L'articolo di Nicolò Bellanca, Renato Libanora ed Enrico Testi costituisce la sintesi di uno studio commissionato dalla Banca Popolare Etica per valutare, in modo sistematico e neutrale (mediante *focus group* e analisi SWOT partecipative), l'esperienza del Polo Lionello in quanto "distretto dell'economia civile". Si tratta dunque di una valutazione esterna all'EdC, molto preziosa poiché garante di uno sguardo lucido e neutrale, capace di identificare le insidie presenti nel percorso di distrettualizzazione e di offrire possibili piste per superare queste problematiche.

La raccolta di articoli si conclude con un contributo di Luigino Bruni, in cui si traccia il profilo dell'imprenditore orientato alla comunione. Ricollegandosi al lavoro di Schumpeter sulle virtù dell'imprenditore così come alle ulteriori doti messe in evidenza dalla tradizione dell'economia civile, Bruni afferma che l'imprenditore orientato alla comunione è chiamato a vivere una vocazione ancor più complessa, per certi versi contraddittoria, poiché desidera tenere in equilibrio prospettive apparentemente inconciliabili: l'autonomia, il dinami-

simo e la propensione al rischio, che lo qualificano in quanto imprenditore; le categorie di "responsabilità" e di apertura al confronto con gli altri nella presa di decisione, per il fatto di sentirsi chiamato a generare, nella propria azienda, l'esperienza della comunione.

3. Oggi, a diciotto anni dal suo lancio, l'EdC continua il suo sviluppo, anche al di là dei confini dei Focolari. Altre realtà ecclesiali stanno ispirando la propria vita economica all'EdC, e anche la società civile (pensiamo allo Stato del Cearà in Brasile) guarda al progetto con interesse e come paradigma per coniugare i valori del mercato con quelli della solidarietà. Le imprese che vi aderiscono sono 750 (stando all'ultimo censimento del 2007<sup>1</sup>), di dimensioni medio-piccole, concentrate prevalentemente in Sud America e in Europa, ma con realtà significative anche negli Stati Uniti e in Asia (in Corea e Filippine soprattutto). Le imprese sono prevalentemente imprese tradizionali, anche se non mancano significative esperienze di imprese sociali (come il gruppo di cooperative sociali "Roberto Tassano", in Liguria e Toscana e l'Associazione "per tutti"). Nel 2001 è partito in Italia il progetto Polo imprenditoriale Lionello Bonfanti, nei pressi di Firenze (Loppiano), che è operativo dal 2006 con una ventina di imprese ed ha segnato una tappa importante per il movimento EdC in Italia e in Europa. Complessivamente i Poli imprenditoriali sono sette, localizzati in Sud America (Brasile e Argentina) e in Europa (Belgio, Croazia e Italia).

Fin dai primi tempi la riflessione teorica ha accompagnato lo sviluppo delle imprese e dei poli. Sono iniziate nel 1992 le prime tesi di laurea, e ben presto sono stati organizzati convegni e seminari. Ad oggi sono oltre trecento le tesi discusse sull'EdC, di cui alcune di dottorato. Significativo, a questo proposito, è il riferimento all'Economia di Comunione contenuto nell'enciclica *Caritas in Veritate* (n. 36) di Benedetto XVI.

La comunità accademica ha guardato e guarda con interesse all'evoluzione dell'EdC, come anche questo numero testimonia. Se oggi nella teoria economica si parla di gratuità, reciprocità incondizionale, fraternità, ciò lo si deve anche al programma di ricerca nato e cresciuto attorno al progetto EdC. Per questa ragione l'EdC è anche una visione dell'economia nel suo insieme, una proposta di agire economico, un *ethos*, una cultura.

In conclusione vogliamo ringraziare Carlo Borzaga e Luca Fazzi, così come Federica Silvestri e la Redazione di *Impresa Sociale*, per

<sup>1</sup> Da due anni è partito un nuovo Censimento, i cui dati saranno disponibili nel 2010. Per tutte le informazioni sul progetto rimandiamo al sito ufficiale [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org).



averci chiesto, con coraggio, di organizzare questo numero unico e per averci concesso più di una proroga sui termini di consegna . Un grazie particolare a tutti gli autori dei saggi qui contenuti, che hanno accettato di rivedere e rielaborare più volte il loro testo, e ai partecipanti al Forum. Il nostro augurio è che i lettori apprezzino il nostro lavoro, e che la maggiore conoscenza dell'EdC sia un'occasione per arricchire l'intero movimento dell'impresa sociale.









**L'Economia di Comunione:  
sfide e prospettive**





## Le imprese di Economia di Comunione sono anch'esse imprese sociali?

Riflessione sui modelli di riferimento, gli obiettivi e le logiche di governance

Luca Crivelli, Benedetto Gui<sup>1\*</sup>

### Sommario

1. Introduzione - 2. Analogie tra il progetto EdC e l'idea di imprenditorialità sociale di orientamento nord-americano - 3. Affinità tra progetto EdC e l'approccio europeo all'impresa sociale - 4. Una visione più ampia dell'EdC - 5. Conclusioni

## 1. Introduzione

Il fatto che questa rassegna di articoli sul progetto di Economia di Comunione (EdC) sia ospitata in una rivista intitolata *Impresa Sociale* ci ha stimolato a ragionare sulle analogie e sui punti di collegamento tra queste due manifestazioni dell'economia sociale e civile<sup>2</sup>, così

<sup>1\*</sup> Le conoscenze sui vari modelli di impresa sociale sono stati acquisiti nell'ambito di un progetto DORE, finanziato dal Fondo Nazionale Svizzero per la ricerca scientifica (Project no. 117954), realizzato presso la SUPSI (periodo ottobre 2007-settembre 2009).

<sup>2</sup> Siamo consapevoli delle peculiarità e della diversa tradizione in cui si collocano l'economia sociale (Borzaga, Ianes, 2006), con le sue varie correnti nazionali (francese, tedesca, italiana), e l'economia civile (Bruni, Zamagni, 2004). Ciononostante, nel prosieguo del testo questi due termini verranno assimilati e utilizzati indistintamente per indicare quelle proposte economiche e imprenditoriali che trascendono la finalità del profitto per fare spazio, al loro interno, al principio di gratuità come espressione di fraternità. Non è un caso che le due tradizioni

come sulle loro caratteristiche distintive. In particolare la prospettiva adottata in questo saggio è di evidenziare gli spunti che la riflessione sulle imprese sociali, attualmente in corso in Europa e negli Stati Uniti, può offrire per capire il presente ed orientare il futuro del progetto di Economia di Comunione. L'itinerario in cui ci stiamo per avventurare prende le mosse da un filone recente di letteratura sulle imprese sociali e/o sull'imprenditorialità sociale (Defourny, Nyssens, 2008; Laville, La Rosa, 2009; Musella, 2009), che si è occupato di analizzare i punti di convergenza e di divergenza tra le due visioni nord-americane di imprenditorialità sociale (Dees, Anderson, 2006), da una parte, e la riflessione europea sull'impresa sociale promossa in particolare dal network Emes (Borzaga, Defourny, 2001; Nyssens, 2006), dall'altra.

Come avremo modo di discutere nel paragrafo 2, a prima vista il progetto di Economia di Comunione presenta delle caratteristiche che lo rendono affine al modello americano della *Social Entrepreneurship School*: un gruppo di aziende che, quanto a profilo giuridico e a meccanismi formali di *governance*, non sembra mettere in discussione il modello di impresa capitalista e che svolge attività economiche orientate al profitto per generare un *surplus* con il quale finanziare la missione sociale (di carattere redistributivo e formativo) di quella che potremmo definire un'organizzazione nonprofit a sfondo religioso (il Movimento dei Focolari). Questa prima interpretazione ha tratto in inganno un autore illustre quale Serge Latouche, che ha relegato l'EdC nel "girone" del capitalismo filantropico. Ma se si guarda al progetto con più attenzione è possibile ravvisare forti analogie con la seconda scuola di pensiero americana sull'imprenditorialità sociale, quella della *Social Innovation*, che ha trovato in figure quali il premio Nobel per la pace 2006 Muhammad Yunus (peraltro cittadino del Bangladesh) uno dei suoi più autorevoli interpreti.<sup>3</sup>

Se infine si analizza l'EdC ancor più da vicino, è possibile cogliere - nell'intuizione iniziale di Chiara Lubich, in alcune realizzazioni concrete (in particolare i "poli produttivi") e nelle linee di svilup-

---

confluiscono nelle voci che compongono il *Dizionario di Economia Civile*, di recentissima pubblicazione (Bruni, Zamagni, 2009).

<sup>3</sup> In particolare Yunus (2008, p. 11) racconta come il suo incontro con l'amministratore delegato del Gruppo Danone, nel 2005, abbia dato vita ad una *joint venture* denominata "impresa con finalità sociali". In una nota al prologo del libro si precisa che *social business* è il termine utilizzato nel testo per indicare un nuovo modello idealtipico di impresa "che risponde a criteri di carattere sociale anziché al principio classico della massimizzazione del profitto". Quanto Yunus sia diventato un punto di riferimento nel dibattito nord-americano sull'imprenditorialità sociale emerge, per esempio, in Martin e Osberg (2007).

po emerse con forza negli ultimi anni - significative analogie con l'obiettivo perseguito (in modo più o meno esplicito) dalle imprese sociali di impostazione europea: rendere le organizzazioni produttive, e più in generale la vita economica, più solidali ed inclusive. Il terzo paragrafo dell'articolo si propone di sottolineare questi punti di contatto.

C'è poi da dire, e lo faremo nel paragrafo 4, che l'EdC non si esaurisce nella sua manifestazione più concreta, ossia in quell'insieme di (circa 750) piccole e medie imprese e nella destinazione degli utili da queste donati. Economia di Comunione è anche e soprattutto un modo di porsi di fronte alle faccende economiche che nasce da una forte radice spirituale che porta a sottolineare, appunto, la comunione e la fraternità universale. Essa quindi non riguarda solo il modo di operare e la destinazione degli utili delle organizzazioni produttive, ma ha anche a che fare con le scelte di consumo, o di destinazione dei propri risparmi, fino al modo di intendere gli stessi concetti di ricchezza e di povertà (Bruni, 2006, pp. 150-154).

Nel paragrafo conclusivo, convinti che l'esame dei vari modelli di impresa sociale non sia stato un semplice esercizio di classificazione, ma abbia rappresentato un itinerario utile per riflettere sull'identità in divenire dell'EdC, cercheremo di sintetizzare gli stimoli che le esperienze europee di cooperazione sociale e quelle di imprenditorialità sociale americane "di seconda generazione" hanno da offrire a questo progetto e, più in generale, a tutti coloro che, nei modi più vari, si impegnano per realizzare un'economia più fraterna e a misura d'uomo.

## **2. Analogie tra il progetto EdC e l'idea di imprenditorialità sociale di orientamento nord-americano**

In un volume del 1998, Burton A. Weisbrod (uno dei massimi studiosi del settore nonprofit sul piano internazionale) ha cercato di documentare e di analizzare criticamente il processo di trasformazione in senso commerciale che da alcuni anni caratterizza molte organizzazioni nonprofit nord-americane.<sup>4</sup> Non è questo il luogo per soffermarci sulle conseguenze di tale evoluzione<sup>5</sup>, a cui è dedicato il libro

<sup>4</sup> Ricordiamo che una caratteristica importante del settore nonprofit statunitense è il vincolo di non distribuzione degli utili, a cui corrispondono delle agevolazioni sul piano fiscale.

<sup>5</sup> La trasformazione in senso commerciale delle organizzazioni nonprofit riduce la dipendenza dalle donazioni filantropiche a vantaggio dei ricavi generati attraverso il mercato, sia mediante l'introduzione di tariffe (*user fees*) per i servizi resi, sia attraverso l'avvio di attività accessorie

di Weisbrod, quanto piuttosto di ricordarne le cause. Negli Stati Uniti tra gli anni '70 e gli anni '90 il settore nonprofit ha registrato una massiccia crescita, sia in termini di apporto al Pil che di occupazione. Dietro questo sviluppo si celano verosimilmente parecchi fattori, tra cui possiamo ricordare l'insufficiente quantità di beni collettivi e di servizi sociali erogati dal settore pubblico statunitense<sup>6</sup> e la necessità di far fronte all'aumento continuo dei costi delle organizzazioni nonprofit (quasi inevitabile in settori ad alta intensità di lavoro come i servizi alla persona). Esse, infatti, si sono rese conto che pur intensificando i propri sforzi di *fund raising* sarebbe stato difficile colmare il divario venutosi a creare tra le risorse filantropiche disponibili ed i bisogni sociali in continua espansione. Per questo i dirigenti delle organizzazioni nonprofit hanno iniziato a vedere nell'avvio di attività produttive di tipo continuativo e nella vendita di beni e servizi di vario genere degli strumenti interessanti, capaci di generare risorse finanziarie con cui soddisfare i bisogni della comunità e dei suoi membri più fragili.

È a questa evoluzione che fa riferimento la prima generazione di modelli di imprenditorialità sociale di impostazione nord-americana, che Skloot (1983) definisce inizialmente *nonprofit entrepreneurship* e che, due decenni più tardi, Dees e Anderson (2006) rinominano *Social Enterprise School*. L'attenzione di questa scuola è tutta focalizzata sulla capacità di generare *surplus* di mercato (*earned-income*), con cui sostenere la missione della propria organizzazione nonprofit. Gli imprenditori sociali, in questa prima accezione, sono pertanto dirigenti d'azienda e *manager* che eccellono nella capacità di realizzare attività commerciali ad alto rendimento economico, forse proprio perché attenti a non mescolare le motivazioni sociali con le ferree logiche del *business*. In altre parole, questa scuola non riconosce l'utilità di operare, nella sfera for-profit, in sintonia con la *mission* dell'istituzione nonprofit che ci si appresta a sostenere. L'obiettivo sociale viene infatti perseguito in un secondo momento, una volta che gli utili sono stati prodotti. Di conseguenza, poco

---

(non collegate con la *mission*) il cui scopo è aumentare il flusso dei finanziamenti. Due sono, secondo Weisbrod, i possibili effetti collaterali di questa trasformazione: (1) l'esclusione dal beneficio dei servizi di gruppi di persone per le quali l'organizzazione era storicamente nata, per il semplice fatto che esse sono incapaci di sostenerne il prezzo; (2) la distrazione del *management* dell'organizzazione dal perseguire la propria missione primordiale.

<sup>6</sup> La celebre teoria della *government failure* di Weisbrod (1975) associa la crescita del nonprofit all'esistenza di una quota di domanda di beni pubblici non soddisfatta dallo Stato: essa sarebbe pertanto il sintomo di un crescente *gap* tra bisogni sociali percepiti dai cittadini e l'offerta istituzionale promossa dal settore pubblico.

importa anche se il settore commerciale scelto per queste *ancillary activities* non presenta in sé alcun contenuto sociale e se l'attività economica è gestita in modo analogo a quanto farebbe qualunque altra impresa for-profit. La dimensione valoriale di questo genere di imprese è solo indiretta e si esprime nel fatto che la finalità dei profitti non è la remunerazione del capitale e/o dell'imprenditore, ma il dono degli stessi ad organizzazioni che, queste sì, producono "valore sociale".

A prima vista, il progetto EdC sembrerebbe avere almeno due punti in comune con i principi della *Social Enterprise School*:

- anche l'Economia di Comunione nasce in seguito ad una scarsità di risorse: la comunione dei beni, vissuta sul piano individuale dai membri del movimento, non bastava più per affrancare dall'indigenza tutte le persone che partecipavano alla vita della "comunità focolarina": alcuni aderenti risiedevano, ad esempio, nelle favelas di San Paolo (che il cardinale Arns aveva definito "una corona di spine" attorno ai palazzi della città) e vivevano in situazioni di forte deprivazione;
- pure nel caso dell'EdC il ricorso all'impresa e ai proventi di mercato sembra avere soprattutto una funzione strumentale, nel senso che gli utili donati cercano di ovviare ad un'insufficiente mobilitazione di risorse - che nel linguaggio della *Social Enterprise School* potremmo, seppur impropriamente, chiamare "filantropiche" - rispetto all'entità dei bisogni ("la corona di spine"). Nel maggio 1991 Chiara Lubich suggerì la soluzione di costituire imprese che mettano a disposizione i propri utili. Queste furono le parole con cui, il 29 maggio, lei stessa spiegò il progetto alle persone del movimento convenute per l'occasione nella cittadella di Araceli, nei pressi di San Paolo: "In questa cittadella dovrebbero sorgere delle industrie, delle aziende. (...) La gestione dovrebbe essere affidata ovviamente ad elementi competenti e capaci, in grado di far funzionare tali aziende con la massima efficienza, ricavandone quindi degli utili. E qui sta la novità: questi utili non saranno ripartiti tra quanti partecipano al capitale, ma saranno 'messi in comunione'" (Lubich, 2001, pp. 12-13).

La similitudine tra la scuola statunitense della *Social Enterprise* e l'EdC si rende manifesta nel fatto che ancora oggi il progetto si fonda su una netta distinzione tra il momento della produzione degli utili (se ne occupano sostanzialmente le imprese EdC, che poi ne donano una parte consistente) ed il momento della distribuzione degli stessi, affidato ai canali istituzionali del movimento e, in virtù di una

presenza capillare di centri in tutte le parti del mondo, realizzato all'insegna di una cultura della prossimità.<sup>7</sup>

Se i due punti appena menzionati esaurissero le finalità del progetto, il giudizio piuttosto negativo sull'EdC espresso da Serge Latouche nel suo libro *Justice sans limites* potrebbe apparire, a chi intende muovere delle critiche sostanziali al sistema capitalista, tutto sommato condivisibile. Così scrive Latouche nel 2003: "L'EdC è un'esperienza che, un secolo dopo, si riallaccia in modo quasi caricaturale sia alla riflessione dell'economia politica cristiana che alla pratica del capitalismo filantropico. (...) Il progetto non mette veramente in questione l'economia nel suo cuore produttivo. È solo a posteriori, al momento della messa in comune dei profitti, che la morale evangelica o la solidarietà laica intervengono, in una prospettiva di comunione. (...) Ne risulta che il messaggio evangelico non mette assolutamente in discussione il funzionamento del mercato nelle sue logiche profonde. La carità, ancora una volta, diventa il rimedio all'ingiustizia, senza che il problema della giustizia economica sia veramente affrontato."<sup>8</sup>

Vedremo, nel prosieguo del testo, che la realtà dell'EdC è molto più articolata di quanto percepito da Latouche e contiene un notevole potenziale di innovazione per superare i limiti attuali del sistema capitalista e per contribuire a promuovere una soluzione radicale ai problemi sociali e di giustizia globale.<sup>9</sup>

Il dibattito statunitense sull'imprenditorialità sociale ha però avuto un secondo (importante) apporto. Nonostante le sue radici risalgano (come per la *Social Enterprise School*) ai primi anni ottanta, possiamo considerare la visione suggerita dalla cosiddetta *Social Innovation School*<sup>10</sup> un "approccio di seconda generazione". È a partire dalla

<sup>7</sup> Recentemente, al fine di rendicontare in modo più trasparente la distribuzione dei fondi donati dalle aziende, parte degli aiuti vengono dati in gestione ad una organizzazione non governativa (l'AMU, Azione Mondo Unito), che da anni promuove iniziative di aiuto allo sviluppo e che per questo ha maturato una grossa esperienza in questo campo. Dal 2008 viene pubblicato su internet un resoconto sulla destinazione degli aiuti (<http://www.edc-online.org/index.php/it/idee-forza/comunione-degli-utili.html>). Il numero 29 della rivista *Economia di Comunione* è interamente dedicato al resoconto sulla destinazione degli utili EdC 2009.

<sup>8</sup> Nostra traduzione di alcune frasi tratte da un capitolo dal titolo e sottotitolo emblematico: *L'oximore de l'économie morale. Du patronage à l'entreprise citoyenne: l'enfer des bonnes intentions*, cfr. Latouche (2003), p. 80, p. 82, p. 83.

<sup>9</sup> Il saggio di Pelligra (2009), pubblicato in questo stesso numero della Rivista, offre spunti interessanti per capire come l'EdC possa contribuire a superare alcuni ostacoli che rendono oggi difficile la promozione della giustizia su scala globale.

<sup>10</sup> Anche in questo caso ci allineiamo alla denominazione suggerita da Dees e Anderson (2006).



metà degli anni '90 che Bill Drayton, uno degli autori di riferimento di questa corrente, cessa di utilizzare la terminologia iniziale di *public entrepreneur* (Drayton, MacDonald, 1993) sostituendola con quella di *social entrepreneur*. Anche in questo secondo approccio l'attenzione è incentrata sulla figura dell'imprenditore (Light, 2008), le cui qualità consentirebbero di superare la tradizionale logica delle organizzazioni attive nella produzione di servizi sociali (Martin, Osberg, 2007), portando pure in questi ambiti il dinamismo e la capacità di autofinanziamento tipici delle imprese di mercato. Le qualità dell'imprenditore sono: prontezza di riflessi nel cogliere nuove opportunità (*alertness to opportunity*), creatività, determinazione e propensione al rischio. Sono queste virtù a fare di lui un uomo di successo, ammirato e riverito da tutti, e a renderlo capace non solo di scovare opportunità di *business* che, attraverso l'ideazione di nuovi beni e servizi, migliorano la vita di tante persone, ma - e qui sta la novità - anche di produrre innovazione sociale. Mutuando metodi e strumenti sia dal mondo degli affari che dalla sfera del nonprofit, l'imprenditore sociale riesce a creare valore, sostenibile nel tempo e con un potenziale di impatto su vasta scala, scoprendo modalità nuove e migliori per affrontare i problemi sociali e per soddisfare i bisogni della comunità.

Nella visione della *Social Innovation School* l'attività dell'imprenditore sociale si presenta dunque sotto una luce ben diversa: assistiamo ad uno spostamento di attenzione dalla generazione di *surplus* di mercato (da donare alle organizzazioni nonprofit) alla produzione diretta di impatto (*outcome*) in termini di innovazione e di risoluzione dei problemi sociali (Bornstein, 2004). Per questo ci siamo azzardati a definirlo imprenditore sociale "di seconda generazione": poiché a questa tipologia di imprenditori non basta più assecondare "indirettamente" gli obiettivi di un'organizzazione nonprofit attraverso il dono degli utili delle proprie attività commerciali. Queste figure cominciano a preoccuparsi di come articolare l'attività imprenditoriale in modo da poter contribuire in modo diretto al benessere della società.<sup>11</sup>

Particolarmente significativo è l'identikit dell'imprenditore sociale proposto da Gregory Dees in un breve documento pubblicato su internet nel 1998 e poi rielaborato nel 2001, un testo tanto influente da essere oggi considerato una sorta di "magna carta" del modello di

<sup>11</sup> Scrive a questo riguardo Yunus (2008, p. 36): "Un'impresa con finalità sociali è un'azienda guidata da un obiettivo invece che dalla ricerca del profitto e, potenzialmente, può agire come fattore di cambiamento del mondo".

imprenditorialità sociale di seconda generazione. Scrive Dees (1998, p. 4): “Gli imprenditori sociali svolgono il ruolo di agenti del cambiamento nel settore sociale: i) adottando una *mission* per creare e sostenere valore sociale (e non solo valore privato); ii) riconoscendo e inseguendo incessantemente nuove opportunità per servire quella missione; iii) impegnandosi in un processo di innovazione continua, aggiustamento e apprendimento; iv) operando in modo audace, senza farsi limitare dalle risorse attualmente in loro possesso e v) mostrando un accresciuto senso di responsabilità verso le persone servite e nei confronti degli outcomes realizzati.”

Se andiamo a guardare con attenzione al progetto EdC, vediamo che alcuni degli elementi che caratterizzano il modello di imprenditore sociale della *Social Innovation School* sono presenti anche lì. Molto evidente, fin dall’inizio, è una forte attenzione ai rapporti con e tra gli *stakeholder* in azienda. Dalla metà degli anni ‘90 ha preso avvio anche una riflessione sistematica attorno alle modalità di condurre le imprese EdC, che ha portato, nel 1997, alla stesura e all’approvazione di impegnative linee guida riguardanti tutti gli aspetti della gestione (dall’attenzione all’ambiente e alla salute all’osservanza delle leggi e della normativa fiscale, dal rispetto e dalla valorizzazione dei lavoratori alla correttezza nei confronti dei clienti, e così via) (Pellagra, Ferrucci, 2004, pp. 212-215). Il rinnovamento della vita in azienda attraverso la coltivazione e la pratica di una particolare “cultura” economica incentrata sulla comunione è uno dei temi principali delle cosiddette “scuole” (incontri di formazione periodici per gli aderenti al progetto, imprenditori *in primis*) che hanno preso il via a partire dal 2001 su scala sia locale che internazionale.<sup>12</sup> In pratica, le scuole si propongono di approfondire l’identità e rafforzare le motivazioni degli appartenenti al progetto, favorire lo scambio di esperienze, mettere in comune le buone prassi e formare giovani con “vocazione imprenditoriale”.<sup>13</sup>

L’analogia con la *Social Innovation School* è significativa anche nell’ampiezza delle finalità degli imprenditori. Secondo Yunus (2008, p. 42)

<sup>12</sup> Enti promotori di queste iniziative sono sempre più spesso le associazioni che si sono via via costituite a livello nazionale per supportare il progetto EdC, insieme all’associazione internazionale AIEC (Associazione Internazionale per un’Economia di Comunione).

<sup>13</sup> Uno dei messaggi portanti del progetto EdC è il seguente: per sostenere una prassi economica contro corrente è necessario coltivare una visione del mondo rinnovata. “Un compito particolare è quello di formare ‘uomini nuovi’, perché senza ‘uomini nuovi’ noi non faremo niente ...”, affermava Chiara Lubich il 31 maggio 1991, due giorni dopo la nascita del progetto (2001, pp. 62-63).

al centro dell'azione di un'impresa sociale c'è "il conseguimento di obiettivi sociali (...) [come] la riduzione della povertà, l'assistenza sanitaria per i poveri, la giustizia sociale, la sostenibilità globale" e nella tensione verso questi obiettivi l'imprenditore sperimenta "soddisfazioni di natura psicologica, emozionale e spirituale". Dieci anni prima, nel 1998 a Palermo, Chiara Lubich aveva sottolineato la vocazione laica che muove gli imprenditori EdC a farsi interpreti di questo approccio più ampio all'attività aziendale<sup>14</sup>: "Essi non si accontentano di realizzarsi con un lavoro, con una carriera, o con la semplice vita di famiglia (...) Non basta loro tutto ciò; essi non sono sazi, non si sentono loro stessi, se non si dedicano anche esplicitamente all'umanità (...) Si realizzano, perché possono servire l'umanità" (Lubich, 2001, pp. 68-69). La prima, più visibile, forma di questo servizio degli imprenditori è la donazione degli utili. Ma gli imprenditori coinvolti nel progetto EdC hanno sempre inteso quelle parole anche in un altro senso, che identifica un altro modo di servire società: il loro impegno ad introdurre elementi di comunione nella vita delle aziende può iniettare germi di cambiamento nell'intero tessuto economico e sociale circostante. Ci sembra di poter affermare, invece, che il tema più originale che viene suggerito dalla *Social Innovation School*, ovvero che le capacità imprenditoriali di titolari e dirigenti delle imprese sociali possano esplicarsi anche nel trovare soluzioni innovative ai problemi della società circostante, sia stato finora abbastanza assente nel dibattito sul ruolo e le modalità di azione delle imprese EdC. E ciò nonostante il fatto che all'interno del progetto se ne trovino vari buoni esempi.<sup>15</sup>

In conclusione, si può dire che l'Economia di Comunione, congiuntamente al movimento per l'imprenditorialità sociale lanciato negli Stati Uniti, rappresenta una sfida alla concezione tradizionale dell'impresa simbolizzata dal celebre motto di Milton Friedman *the business of business is business*. Anch'essa infatti intende superare quello che Yunus (2008, p. 32) definisce "un capitalismo sviluppato solo a metà", per far sì che l'economia di mercato sia abitata anche

<sup>14</sup> Per capire meglio, alla luce di un esempio concreto, le motivazioni di un imprenditore EdC si consiglia la lettura di Bourgenot Dutru (2007). In questo libro viene raccontata la storia (e la vocazione) di François Neveux, imprenditore francese deceduto nel 2006, uno dei pionieri del primo polo produttivo EdC in Brasile.

<sup>15</sup> Oltre all'esempio del microcredito, visto contemporaneamente come linea di *business* e come opportunità di favorire il riscatto economico di popolazioni sfavorite, presentato nel saggio di Ganzon in questo stesso volume, ricordiamo, tra gli altri, quello di una fabbrica di saponi spagnola nata per rispondere all'inquinamento causato dalla dispersione nell'ambiente degli oli di frittura.

da “uomini [e donne] a molte dimensioni” (p. 53). Detto questo, occorre aggiungere che neanche la prospettiva dell’innovazione sociale corrisponde perfettamente al modo di interpretare le faccende economiche proprio dell’EdC.

### **3. Affinità tra il progetto EdC e l’approccio europeo all’impresa sociale**

Anche in Europa le imprese sociali nascono in un momento caratterizzato da crescente scarsità di finanziamenti. Ad essere insufficienti in questo caso non sono tanto le risorse filantropiche (tipicamente poco rilevanti nel contesto europeo), quanto i fondi pubblici destinati all’erogazione di servizi sociali. A ciò contribuiscono la crisi dello Stato-Provvidenza e l’affiorare nei cittadini di nuovi bisogni che non trovano una risposta adeguata né da parte del settore for-profit né da parte delle politiche pubbliche di protezione sociale. È tuttavia riduttivo legare l’emergere dell’impresa sociale europea alla sola mancanza di mezzi. Dietro alle prime esperienze di cooperazione sociale troviamo anche una visione diversa del mercato e della società, unita alla convinzione che l’inclusione sociale e lavorativa di persone che sperimentano nella propria vita forme diverse di disagio costituisca un approccio più promettente rispetto all’istituzionalizzazione o ai trasferimenti monetari per dare a questi cittadini pienezza di vita.<sup>16</sup> La realtà delle imprese sociali di impostazione europea è ben nota ai lettori di questa Rivista.<sup>17</sup> Possiamo allora subito esaminare quelli che a nostro avviso sono i principali punti di contatto con l’EdC. Nella visione europea di impresa sociale si considerano molto importanti:

- a. il legame con l’economia sociale e la cultura del terzo settore;
- b. il fatto che le imprese sociali non nascano dall’alto (da un imprenditore-filantropo), ma piuttosto “dal basso”, da una comunità di “cittadini insoddisfatti dall’offerta garantita da un rigido modello dicotomico (Stato-Mercato)” (Borzaga, 2009);
- c. la salvaguardia della dignità delle persone svantaggiate, che spinge a considerare l’offerta di un posto di lavoro e l’integrazio-

<sup>16</sup> Come giustamente ricorda Borzaga (2009, p. 517), le prime esperienze italiane di cooperazione sociale rappresentano una risposta “civile” alla chiusura di strutture residenziali per malati mentali basate sulla logica della contenzione e della segregazione, “con l’obiettivo esplicito di favorire la creazione di luoghi di lavoro, educativi e, in senso lato, sociali dove persone svantaggiate e normodotate potessero interagire”.

<sup>17</sup> Se questo non fosse il caso, suggeriamo la lettura di Borzaga e Defourny (2001) e Nyssens (2006).

ne sociale che ne consegue una forma superiore di aiuto rispetto all'assegno assistenziale o alla donazione caritatevole;

- d. l'obiettivo di rendere più democratica e inclusiva la sfera economica; recuperando lo spirito originario del movimento cooperativo, l'impresa sociale europea presta molta attenzione al coinvolgimento, anche formale, dei vari stakeholder nel governo dell'organizzazione e a forme partecipate e democratiche di presa di decisione.

Dei quattro elementi appena menzionati, i primi tre sono presenti nell'EdC fin dall'enunciazione del progetto, nel 1991. Per contro, il quarto aspetto è emerso in modo esplicito solo a partire dal 2004, in virtù della legge dei vasi comunicanti, grazie cioè allo scambio di esperienze e all'arricchimento reciproco che si è verificato con le altre anime che compongono l'economia sociale e civile. Per dimostrare che nel DNA dell'EdC (il cui principio ispiratore, come dicevamo, è la fraternità universale) vi sono pure dei cromosomi tipici dell'approccio europeo all'impresa sociale basterebbe alludere al sottotitolo dell'articolo di Bruni in questo stesso volume: gli imprenditori sono sì "attori principali" dell'EdC, ma non sono gli unici attori. La cultura e l'impegno personale di dirigenti e titolari ha giocato senz'ombra di dubbio un ruolo essenziale nel progetto EdC (e in questa sottolineatura dell'imprenditore c'è vicinanza con i modelli americani), ma sempre più si avverte la necessità di valorizzare anche ruoli aziendali diversi, affinché la comunione non sia solo uno stile di *leadership*, ma una qualità propria a tutta l'impresa, avvicinandosi così alla visione europea.<sup>18</sup> Ma andiamo con ordine.

- a. La prima realizzazione economica a cui venne idealmente associato il progetto EdC fu una cooperativa agricola, costituitasi a Loppiano, in Toscana, nel 1973.<sup>19</sup> Dai verbali delle discussioni intercorse tra Chiara Lubich ed i suoi più stretti collaboratori nei giorni "fondativi" dell'EdC emerge che la prima idea per organizzare le nascenti imprese fu proprio quella della cooperativa, anche per il favore con cui la Chiesa cattolica guardava a questo modello organizzativo. Nello spazio di pochi giorni si decise però di percorrere un'altra strada, in particolare nel definire lo

<sup>18</sup> Sono interessanti a questo proposito le conclusioni a cui giungono Colozzi e Prandini (2008) nel loro studio sull'impatto della cultura e degli stili di *leadership* sulla capacità delle organizzazioni del terzo settore di generare capitale sociale. La cultura dei *leader* sembrerebbe essere una condizione necessaria, ma non sufficiente per produrre capitale sociale.

<sup>19</sup> Il riferimento di Chiara Lubich alla cooperativa *Loppiano prima* nel discorso inaugurale sull'EdC del 29 maggio 1991 fu molto esplicito (Lubich, 2001, p. 14).

Statuto giuridico del primo polo produttivo che avrebbe dovuto sorgere in Brasile. Le ragioni esatte di questo cambiamento di rotta non sono note, ma la lettura di quei verbali permette di avanzare un'ipotesi. Era opinione diffusa tra i dirigenti del Movimento che una cooperativa tradizionale avrebbe incontrato delle difficoltà nel condividere i propri utili con i non soci.<sup>20</sup> Per questo la scelta alla fine cadde sulle società di capitale (a responsabilità limitata o per azioni). Siamo personalmente convinti che la decisione avrebbe anche potuto essere diversa e non vada dunque considerata come l'espressione di una predilezione ideologica per le forme giuridiche for-profit. In molti scritti e presentazioni del progetto, infatti, è stato sottolineato che la novità delle imprese EdC non sta nel profilo giuridico, poiché la novità va cercata altrove, nello spirito di fraternità che anima la vita di queste organizzazioni. È da notare anche che in alcuni discorsi pubblici importanti (per esempio a Strasburgo, nel 1999, in un convegno organizzato dal Consiglio d'Europa), Chiara Lubich ha posto l'EdC accanto alle numerose manifestazioni del terzo settore, lasciando sottintendere che non c'è discontinuità tra le imprese che vi aderiscono ed altre espressioni dell'economia sociale e del settore nonprofit.<sup>21</sup> Va detto, infine, che tra le organizzazioni collegate all'EdC, troviamo oggi, soprattutto in Italia, un numero significativo di cooperative sociali.

- b. La nascita dei poli produttivi è stata intesa, fin dal primo momento, come un processo "dal basso", come un'iniziativa popolare in cui potesse coinvolgersi ogni aderente al movimento, a cominciare dai giovani e dai poveri. "Siamo poveri ma tanti" è stato il motto che ha accompagnato l'esortazione di Chiara Lubich a dar vita ad un azionariato diffuso per raccogliere il capitale necessario ad avviare nuove aziende. "Queste aziende, di vario tipo, dovrebbero essere sostenute da persone di tutto il Brasile;

<sup>20</sup> Si rammenta che solo nel novembre 1991 il parlamento italiano ha approvato la legge 381 sulla cooperazione sociale, destinata con gli anni a diventare un punto di riferimento per la legislazione di molti altri paesi europei. Nel maggio 1991 appare inverosimile che i collaboratori di Chiara Lubich fossero a conoscenza della normativa e delle esperienze che il legislatore italiano si proponeva di disciplinare tramite la nuova legge.

<sup>21</sup> "L'EdC si pone a fianco delle numerose iniziative individuali e collettive che hanno cercato e cercano di "umanizzare l'economia" ... [accanto] a molte iniziative di tipo cooperativo, a innumerevoli organizzazioni nonprofit" (Lubich, 2001). In effetti nell'EdC confluiscono e si contaminano vicendevolmente le culture del settore for-profit e del settore nonprofit, il che rende difficile collocare queste imprese nell'uno o nell'altro di questi due settori (su questo si veda, ad esempio, Gui, 1992).

dovrebbero nascere società dove ognuno abbia la possibilità di una propria partecipazione: partecipazioni anche modeste, ma molto diffuse” (Lubich, 2001, pp. 12-13). Nell’idea di una partecipazione popolare alla proprietà dei poli rinveniamo dunque lo spirito di uguaglianza delle cooperative sociali. Persino i poveri dovrebbero possedere almeno un’azione della società che gestisce i poli EdC: solo così quando visiteranno un polo si sentiranno comproprietari di quelle aziende (e non i semplici destinatari degli aiuti resi possibili dall’attività industriale ivi realizzata) e potranno dire con orgoglio ai propri figli: questo polo è anche nostro.<sup>22</sup>

- c. Fin da quando fu lanciata l’Economia di Comunione, fu chiaro che il modo migliore di aiutare le persone in condizioni di indigenza fosse offrire un posto di lavoro a chi ne era sprovvisto: un terzo degli utili avrebbe dovuto essere utilizzato “per aiutare, in primo luogo, coloro che sono nel bisogno, per offrire loro lavoro, per sistemarli, fare in modo che, nell’ambito della comunità, non ci sia alcun indigente” (Lubich, 2001, p. 13).<sup>23</sup> Ciò basta a far capire come sia connaturata al progetto EdC una logica “inclusiva” prima che “redistributiva”.<sup>24</sup> Fin dai tempi della prima comunità di Trento, alla fine della seconda guerra mondiale, Chiara Lubich e le sue prime compagne si prodigarono in modo particolare per i poveri e lo fecero prima di tutto con lo stile della comunione: non con elemosine o donazioni ad istituzioni caritative erogate mantenendo le distanze, ma piuttosto invitandoli a tavola con loro, e per giunta imbandendola con la tovaglia migliore. Al di là dei pochi mezzi di cui disponevano, l’orizzonte era ampio e

<sup>22</sup> L’aspetto della proprietà di una quota di capitale da parte dei poveri è sottolineato anche da Yunus (2008, p. 43): “Le imprese di secondo tipo, invece (...) sono socialmente benefiche grazie alla composizione del loro azionariato. Dato che in questo caso le azioni sono in mano a poveri e disagiati (...) è a loro che andrà direttamente ogni profitto finanziario prodotto dalla gestione dell’impresa”.

<sup>23</sup> Nei verbali delle riunioni del maggio 1991 abbiamo trovato traccia di un pensiero di Chiara Lubich che include esplicitamente anche le persone invalide (verso le quali è rivolta l’attività delle cooperative di tipo B), a dimostrazione che fin dall’inizio anche questo possibile ruolo dell’impresa non era assente: “(...) finché tutta la comunità non trova il modo di trovare lavoro, di inserire nella società queste persone, non so, magari handicappati”.

<sup>24</sup> L’attenzione all’inserimento lavorativo è stata ribadita nell’ultimo messaggio che Chiara Lubich ha trasmesso al mondo EdC, nel novembre 2007: “Dobbiamo tenere l’anima e il cuore attenti alla voce di chi il lavoro non ce l’ha. L’EdC è nata anche per questi fratelli e sorelle, per dare loro l’opportunità di svolgere un lavoro, che resta il mezzo più efficace per sconfiggere ogni forma di indigenza.” (si veda il notiziario “Economia di Comunione - Una cultura nuova”, n. 27 (dicembre 2007), p. 4).

la meta ambiziosa: risolvere alla radice la questione sociale. A questo si univa una visione molto alta della dignità del lavoro, in nulla inferiore alla preghiera come modo di vivere la propria fede.<sup>25</sup>

- d. Come anticipato, il quarto elemento che contraddistingue l'approccio europeo all'impresa sociale, ossia l'attenzione ad adottare regole di governance partecipative, non è stato un aspetto centrale nelle fasi iniziali del progetto EdC, quanto piuttosto un'esigenza emersa con il passare degli anni e alla luce dell'esperienza e delle buone prassi di alcune aziende. È soprattutto a partire dal 2004 che si è intensificata la riflessione collettiva sulle forme di gestione e sulle regole di governance necessarie a rendere le imprese EdC un vero luogo di fraternità e di comunione anche in materia di organizzazione del lavoro e di governance.<sup>26</sup> In questo campo la strada è stata dunque aperta, ma il cammino da compiere appare ancora lungo.

#### 4. Una visione più ampia dell'EdC

L'EdC oggi si presenta come un gruppo di imprese a movente ideale e una struttura (peraltro molto snella) per la distribuzione degli utili da queste donati. Essa, tuttavia nasce da un'ispirazione ideale forte, che va molto al di là delle realizzazioni economiche in cui essa si è concretizzata a partire dall'avvio del progetto. Ciò fa sì che, più che per altre manifestazioni dell'economia sociale e civile, il suo specifico non risieda tanto nelle formule organizzative adottate quanto nell'impegno a tradurre quella ispirazione in pratiche economiche, e non solo individuali ed isolate, ma anche condivise e istituzionalizzate. Non stupisce allora se, a distanza di quasi vent'anni dall'avvio del progetto, le modalità e i confini operativi del progetto EdC

<sup>25</sup> Notiziario "Economia di Comunione - Una cultura nuova", n. 27 (dicembre 2007), p. 4 (<ftp://bbs.quasarbbs.net/universi/tesi2/Not-edc/Edc27.pdf>).

<sup>26</sup> Si vedano gli articoli di Parolin e Golin (2009) e di Argiolas (2009), ospitati in questo stesso volume. L'importanza di elaborare regole formali di governo e di gestione delle imprese EdC è stata sottolineata dalla stessa Lubich, nel suo ultimo pensiero del novembre 2007: "La comunione vissuta all'interno dell'azienda, infatti, consente che funzioni e ruoli aziendali diventino servizio, attenzione responsabile alla gestione delle attività affidate e non alle posizioni gerarchiche. La cultura della comunione, infatti, non cambia solo l'atteggiamento individuale nel lavoro ma dà anche vita a 'strutture di comunione', che facilitano la vita dell'amore scambievole nell'impresa (...) L'EdC non giungerà a piena maturazione finché il 'vino nuovo' del carisma dell'unità non trovi degli 'otri nuovi' ad esso consoni".



restano ancora alquanto indefiniti. Una condizione, questa, che costituisce per alcuni versi un punto di debolezza e per altri un punto di forza.

Cerchiamo di spiegarci. Il Movimento dei Focolari si è costituito attorno ad un carisma spirituale che sottolinea fortemente uno scopo e uno strumento: l'unità del genere umano (la fraternità universale), da realizzarsi vivendo una spiritualità collettiva. Il terreno di coltura dell'EdC, che da quello nasce, è quindi una spiritualità incentrata sull'amore evangelico (come è naturale che sia per un ramo del ceppo cristiano), con una forte sottolineatura della comunione come punto di arrivo, come dover essere, della relazione con l'altro. Comunione sta qui ad indicare la modalità più elevata e profonda di interazione tra due persone, che si realizza quando esse si aprono reciprocamente, al di là delle molte barriere che usualmente ci separano, riconoscendo ciascuna la preziosità dell'esistere dell'altra e realizzando una comunicazione vitale.<sup>27</sup>

L'altro a cui si riferisce il richiamo alla comunione è certamente colui (o colei) che condivide quel particolare sguardo sul mondo che nasce dall'adesione ad una tale spiritualità e che quindi condivide anche l'impegno a vivere di conseguenza, nella vita personale, ma anche agendo nel mondo sociale e civile (del quale l'economia è evidentemente parte). Ma "altro" è anche il "tu" da cui si compra o a cui si vende, o con cui ci si ritrova a lavorare fianco a fianco, qualunque siano le sue convinzioni o il suo stile di vita. Senza dimenticare tutti gli altri "altri", il cui volto può esserci sconosciuto, ma a cui siamo comunque indirettamente legati dalla redistribuzione pubblica, dal commercio internazionale o dal comune ambiente naturale che ci ospita, la cui vita comunque ci riguarda e le cui sofferenze ci interrogano.

Tutto ciò ha molto da dire, ad esempio, a riguardo dei criteri a cui vuole ispirarsi l'attività di destinazione di quella parte degli utili messi in comune che è destinata al sostegno economico di persone in condizioni di indigenza: in primo luogo la "prossimità", che oltre ad assicurare un'adeguata informazione (una risorsa cruciale per qualunque attività di aiuto), è in grado di creare un contesto parificante

<sup>27</sup> Sulla comunione si possono trovare pagine bellissime negli scritti di Emmanuel Mounier (si veda, ad esempio, il suo "Manifesto", 1975, p. 130 ss.). Nella spiritualità di Chiara Lubich, più che di comunione si parla di unità, nel significato della frase del Vangelo "che tutti siano uno" (Lubich, 1994). Unità, sembra di poter dire, è un'espressione più difficile da comprendere a prima vista, anche a causa delle stratificazioni lasciate dalla storia; qui il suo significato si avvicina a quello di fraternità universale.

entro cui il potenziale di umiliazione che il dono porta con sé può essere disinnescato e, ancora, può rafforzare in chi riceve la motivazione a fare tutta la sua parte; un secondo criterio è di promuovere la “reciprocità”, non necessariamente verso chi dona, ma magari verso terze persone anch’esse in difficoltà, per far sì che nessuno resti confinato nel ruolo subalterno di mero destinatario dell’aiuto altrui, ma possa a sua volta essere attore dando.<sup>28</sup> È naturale, però, che l’attività di distribuzione degli aiuti economici svolta in questi anni all’interno del progetto EdC abbia dovuto, pena il fallimento di quanto sopra, fare tesoro del bagaglio di esperienza accumulato nel corso di molti decenni dai numerosi organismi che in questo campo hanno operato. In vari casi la formula adottata, seppure in modo informale, è stata quella dei piccoli crediti. Qui si è attinto largamente all’esperienza del “microcredito”, che, dalla Grameen Bank in poi, si è rivelato uno strumento molto efficace per fare uscire migliaia e migliaia di famiglie da situazioni di estrema indigenza, responsabilizzando e rendendo protagonisti gli stessi beneficiari.<sup>29</sup>

Qualcosa di analogo si può dire, a nostro avviso, a riguardo dell’operare delle imprese che oggi rendono visibile, tangibile, l’EdC. L’ispirazione del progetto chiede che titolari, dirigenti, *stakeholder*, destinatari degli utili condivisi, siano tutti visti come candidati alla comunione. Ciò chiama senz’altro l’impresa a porre attenzione alle esigenze di ciascuno, riconoscendogli pari dignità, e al tempo stesso a promuovere il dialogo in tutte le direzioni. Tuttavia, al di là di queste indicazioni generali, cosa la tensione alla comunione comporti in fatto di disegno organizzativo o di *governance* non è affatto scontato.<sup>30</sup> È nostra convinzione che alcune specificità dell’EdC a questo riguardo emergeranno con il passare del tempo, ma che ad oggi non si vedano ancora, o comunque non in modo sufficientemente nitido. In parte ciò può essere dovuto al fatto che molte delle imprese che hanno aderito al progetto avevano già un’impostazione preesistente,

<sup>28</sup> È chiaro che, finché gli aiuti vengono destinati a persone appartenenti alla cerchia degli aderenti e dei simpatizzanti del Movimento dei Focolari, come finora è in gran parte avvenuto, il soddisfacimento di questi criteri è grandemente facilitato: da un lato, ci si può servire di una rete di rapporti già consolidata; dall’altro, i beneficiari stessi condividono un ideale di fraternità.

<sup>29</sup> In almeno un caso, come evidenzia l’articolo di Teresa Ganzon in questo stesso volume, il microcredito costituisce un’attività formale, una linea di *business*, di un’impresa EdC, che, pur nel rispetto delle sue compatibilità economiche, si è impegnata ad esaltarne il più possibile le potenzialità di strumento di lotta all’indigenza e, al tempo stesso, di crescita umana e sociale.

<sup>30</sup> Rimandiamo nuovamente agli articoli di Parolin e Golin e di Argiolas in questo stesso volume.

a partire dalla quale hanno avviato vari percorsi di evoluzione, il cui esito non è chiaramente prevedibile. Ma anche guardando alle imprese che all'EdC hanno aderito fin dal momento del loro avvio, e quindi della loro strutturazione, si vede che molto resta ancora da fare, prima a livello di elaborazione teorica e poi di idee guida condivise da imprenditori e dirigenti. Il fermento, ad ogni modo, non manca. Una delle esperienze a cui si guarda con più interesse, e da cui si attinge, è proprio quella delle cooperative sociali. E ciò non solo perché alcune imprese aderenti al progetto EdC ne adottano la veste giuridica, ma anche perché la cooperazione sociale costituisce un esempio molto significativo di contaminazione virtuosa (anche se non sempre, ovviamente) tra la logica, tipica del mondo for-profit, della razionale gestione delle risorse e la logica, tipica del mondo del volontariato, del servizio ad una causa di interesse comune o ad una categoria svantaggiata. Una contaminazione, come già si diceva, molto attenta anche al versante interno (partecipazione dei lavoratori alle decisioni, ricerca dell'equità retributiva, ecc.), oltre che a quello esterno (dove pure sono state realizzate interessanti esperienze di partecipazione, in questo caso di utenti e beneficiari).

Merita osservare che, anche se finora poco si è visto a questo riguardo, in futuro l'ispirazione dell'EdC potrebbe trovare espressione in istituzioni economiche diverse da quelle che finora la caratterizzano, che sono società di persone o di capitali, ditte individuali e cooperative di produttori (o in cui comunque questi hanno un ruolo predominante). È pensabile, infatti - e alcune prime esperienze lo confermano - che quell'ispirazione si incarni in istituzioni come cooperative di consumo, banche del tempo, mutue di credito o di previdenza, fondi di investimento, ecc., intese anch'esse a favorire l'uscita dall'indigenza di membri o beneficiari esterni, sempre all'insegna della comunione.

Questa osservazione ci riporta alla difficile domanda su quale sia allora la vera specificità dell'EdC. L'accento posto sulla comunione, è la risposta quasi obbligata. Attenzione, però, perché qui si nasconde la possibilità di due opposti malintesi. Se in questa specificità ravvisiamo una forte novità, rischiamo di svalutare quanto di attenzione all'altro, di condivisione, di collaborazione concorde è stato e viene vissuto in innumerevoli altre iniziative economiche. Al contrario, proprio l'esistenza di queste altre esperienze potrebbe portare a concludere che nell'EdC una vera novità non ci sia. A farci ritenere che l'EdC abbia un suo particolare apporto da dare al panorama economico di oggi ci esorta la reazione di apprezzamento e insieme di sor-

presa di chi ne incontra le manifestazioni più genuine, che mostrano spezzoni di vita economica illuminati, appunto, da una scintilla di comunione realizzata.<sup>31</sup>

## 5. Conclusioni

Come preannunciato nell'introduzione, la lente offertaci dai vari modelli di impresa sociale discussi in letteratura ci ha consentito di chiarire meglio (forse prima di tutto a noi stessi) quali siano l'identità e le specificità delle imprese di Economia di Comunione. Nei paragrafi precedenti ci siamo preoccupati di far emergere soprattutto le affinità esistenti con le tre principali tradizioni di impresa sociale (*Social Enterprise School*, *Social Innovation School* e modello europeo definito dal network Emes). Il fatto che le imprese EdC non possano riconoscersi interamente in nessuno di questi modelli (anche se vi sono punti di contatto con ciascuno di essi) sembra confermare che ci troviamo di fronte ad un'ulteriore specie nella variegata e interessante "fauna" dell'economia sociale.

In questa conclusione vorremmo però soffermarci in particolare su un'idea suggeritaci dallo studio degli approcci esistenti e che può rappresentare un utile stimolo di riflessione per lo sviluppo futuro dell'EdC.

Il modello americano di imprese sociali di "seconda generazione" sta sottolineando fortemente che non solo la società civile, con le sue tipiche organizzazioni, ma anche gli imprenditori possono essere vettori di innovazione sociale e contribuire a promuovere approcci inediti per la soluzione di problemi sociali e per il riscatto degli indigenti dalle tipiche trappole della povertà. Il Movimento dei Focolari, nei suoi oltre sessant'anni di esistenza, ha dato vita ad innumerevoli opere sociali, mediante le quali ha cercato di realizzare un modello di sviluppo integrale delle persone e delle comunità, capace di determinare una reale fioritura umana. Queste realtà, nate in gran parte prima del 1991, non sono però finora entrate in una relazione diretta di collaborazione con le aziende associatesi al progetto EdC o costituite attorno ai poli produttivi, mentre l'aiuto agli indigenti è passato quasi interamente attraverso interventi personalizzati. La lezione che ci viene dalla *Social Innovation School* è un tacito invito al

<sup>31</sup> Una conferma di questa affermazione si può avere leggendo le testimonianze e le storie aziendali presentate nei vari numeri del notiziario *Economia di Comunione*, disponibili all'indirizzo <http://www.ecodicom.net/notiziario.php>.

progetto EdC a dialogare più strettamente con le opere sociali, del Movimento e non, nell'intento di generare nuove sinergie. Un accrescimento della comunicazione tra le due realtà potrebbe orientare verso la soluzione dei problemi sociali il potenziale di innovazione degli imprenditori collegati all'EdC e, nel contempo, far sì che parte dell'aiuto agli indigenti avvenga attraverso progetti di crescita umana e sociale più strutturati. Una recente esperienza che si è mossa in modo promettente in questa linea, frutto della collaborazione con un'organizzazione per il reinserimento dei ragazzi di strada, è un laboratorio inserito nel polo produttivo del nord-est brasiliano in cui i ragazzi imparano tecniche artigianali con cui mantenersi. Esperienze come questa mostrano, tra l'altro, una via per allargare la cerchia della condivisione al di fuori degli aderenti al Movimento dei Focolari in un modo coerente con i criteri di prossimità e di reciprocità che caratterizzano l'aiuto fornito dal progetto EdC, affinché avvenga anch'esso all'impronta della fraternità.

### Riferimenti bibliografici

- Bornstein D. (2004), *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*, Oxford University Press, New York.
- Borzaga C. (2009), "Impresa sociale", in Bruni L., Zamagni S. (a cura di), *Dizionario di economia civile*, Città Nuova, Roma, pp. 516-526.
- Borzaga C., Defourny J. (a cura di) (2001), *The Emergence of Social Enterprises*, Routledge, Londra.
- Borzaga C., Ianes A. (a cura di) (2006), *Economia della solidarietà. Storia e prospettive della cooperazione sociale*, Donzelli, Roma.
- Bourgenot Dutru I. (2007), *L'utopie en marche. François Neveux entrepreneur et inventeur économiquement incorrect*, Nouvelle Cité, Bruyère-le-Chatel.
- Bruni L. (2006), *Il prezzo della gratuità*, Città Nuova, Roma.
- Bruni L., Zamagni S. (2004), *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Il Mulino, Bologna.
- Bruni L., Zamagni S. (a cura di) (2009), *Dizionario di economia civile*, Città Nuova, Roma.
- Colozzi I., Grandini R. (2008), *I leader del Terzo Settore. Percorsi biografici, culture e stili di leadership*, Franco Angeli, Milano.
- Dees J.G. (1998), "The Meaning of Social Entrepreneurship", *Working Paper*, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
- Dees J.G. Anderson B.B. (2006), "Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought", *Research on Social Entrepreneurship*, *Arnova Occasional Paper Series*, vol. 1, n. 3, pp. 39-66.

- Defourny J., Nyssens M. (2008), "Conceptions of Social Enterprise in Europe and the United States: Convergences and Divergences", *Paper presented at the 8th ISTR International Conference 2d Emes – ISTR European Conference University of Barcelona*, July 9-12, 2008.
- Drayton W., MacDonald S. (1993), *Leading Public Entrepreneurs*, Ashoka: Innovators for the Public, Arlington, VA.
- Gui B. (1992), "Impresa ed Economia di Comunione. Alcune riflessioni", *Nuova Um-anità*, 80/81 (marzo-giugno), pp. 161-174.
- Laville J.L. La Rosa M. (a cura di) (2009), *Impresa sociale e capitalismo contemporaneo*, Sapere 2000 edizioni multimediali, Roma.
- Latouche S. (2003), *Justice sans limites. Le défi de l'éthique dans une économie mondialisée*, Fayard, Parigi, pp. 81-87.
- Light P.C. (2008), *The Search for Social Entrepreneurship*, Brookings Institution Press, Washington, DC.
- Lubich C. (1994), *Tutti siano uno. Punti di spiritualità*, Città Nuova, Roma.
- Lubich C. (2001), *L'economia di comunione. Storia e profezia*, Città Nuova, Roma.
- Martin R.L. Osberg S. (2007), "Social Entrepreneurship: A Case for Definition", *Stanford Social Innovation Review*, Spring.
- Musella M. (2009), "Imprenditore sociale e civile", in Bruni L., Zamagni S. (a cura di), *Dizionario di economia civile*, Città Nuova, Roma, pp. 505-510.
- Nyssens M. (a cura di) (2006), *Social Enterprise. At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, Routledge, Londra e New York.
- Pelligra V., Ferrucci A. (a cura di) (2004), *Economia di Comunione: Una cultura nuova*, Città Nuova, Roma.
- Skloot E. (1983), "Should Not-for-profits Go Into Business?", *Harvard Business Review*, 61(1), pp. 20-27.
- Weisbrod B.A. (1975), "Toward a Theory of the Voluntary Nonprofit Sector in a Three-Sector-Economy", in Phelps E.S. (a cura di), *Altruism, Morality, and Economic Theory*, Russell Sage Foundation, New York, pp. 171-95.
- Weisbrod B.A. (1998), *To Profit or Not to Profit. The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*, Cambridge University Press, New York.
- Yunus M. (2008), *Un mondo senza povertà*, Feltrinelli, Milano.