

---

# Le aziende dell'Economia di comunione: quando la parola entra nelle prassi di good management & governance

**Autore:** Mara Del Baldo

**Fonte:** Nuova Umanità

Due anni fa, a Barcellona, in occasione di un *symposium* internazionale sul rapporto tra etica, imprese e società, presentai un lavoro il cui messaggio di fondo era quello di testimoniare che le imprese hanno (e possono avere) un'anima, e che, seppure ancora poco noti, esistono casi "esemplari" che dimostrano come sia possibile combinare istanze economiche e sociali, gratuità e profitto, efficienza e felicità.

Durante la discussione del *paper*, che suscitò la curiosità e l'apprezzamento dei colleghi studiosi, era tuttavia diffuso lo scetticismo, sintetizzato dalle parole del *discussant* che ho impresso nella memoria: «se così fosse (possibile), potremmo dire di avere trovato il Paradiso in terra».... Da allora non ho smesso, pur tra dubbi e contraddizioni, di cercare e analizzare quelle realtà che restituissero una risposta positiva a questa "sfida".

Sono quindi profondamente grata al libro dell'Autrice[1] che, accompagnando il lettore nel vivo della realtà delle Imprese di Comunione, offre un'importante conferma alla domanda «dove questo è possibile»? Certamente, questo "angolo di cielo" vive nelle aziende che aderiscono al progetto di Economia di Comunione, lanciato da Chiara Lubich in Brasile nel 1991 e ormai radicato in diverse aree del mondo. Un progetto "globale", che attraversa le diverse culture e le situazioni dei Paesi sviluppati ed emergenti (Europa, America, Asia, Africa) mettendo al centro uno di vivere e fare azienda fondato sulla cultura del dare. Le aziende EdC sviluppano la migliore forma di globalizzazione: quella della solidarietà[2], innescando un modello di crescita e di relazioni che, pur adattandosi ai diversi contesti culturali, competitivi ed ambientali, resta unitario grazie ai carismi che ne sono a fondamento.

Queste aziende, oltre 700 (Economia di Comunione, Rapporto sugli Utili 2009/10, [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org)) hanno acceso e alimentano una luce importante per "come" fanno impresa. Non solo per l'ottica lungimirante che, come sottolinea Vittorio Coda nella prefazione al libro, armonizza le ragioni dell'efficienza con quelle dell'equità, coniugando obiettivi economici con esigenze ambientali, sociali ed umane, ma soprattutto per l'ottica trascendente, che ne ispira l'attività attraverso i comportamenti delle persone che costituiscono, dentro e fuori dall'azienda, il cuore pulsante.

Come efficacemente si coglie attraverso l'analisi dell'Autrice, il progetto EdC esplicita di fatto la cultura della fraternità. Il fine primo ed ultimo delle aziende EdC trascende infatti quello della solidarietà, per mirare alla fraternità universale costruita attraverso l'attività economica tesa a produrre ricchezza da condividere secondo gli scopi della prima comunità cristiana: una parte (un terzo) per aiutare i poveri, una per formare "uomini nuovi" (animati dall'amore, capaci di gestire le aziende nel rispetto dei valori fondamentali dell'uomo), una per incrementare l'azienda[3]. La "mission" delle aziende EdC si declina quindi in un vettore di obiettivi in cui entra l'ottica della "comunione", che rende il povero attore: donando le sue necessità promuove la motivazione dei soggetti aziendali, stimola la produttività e la qualità della produzione, innesca un meccanismo di

---

coesione, che coinvolge soci, amministratori, dirigenti, quadri, il personale.

Dalla lettura dei tratti caratterizzanti che l'Autrice individua si ha modo di comprenderne la "specialità" pur nella "normalità" dell'essere azienda: l'essere l'espressione economica concreta di un carisma differenzia le aziende EdC dalle imprese *for profit*, così come dalle imprese sociali e da altre organizzazioni *non profit*. L'analisi ha pertanto il merito di fare emergere un attributo "speciale", ossia l'aspetto carismatico, troppo spesso sottovalutato rispetto a quello istituzionale, aspetto in continuo divenire e portatore d'innovazioni che fertilizzano l'esperienza e la disciplina aziendale.

Coniugando con efficacia teoria e prassi, l'analisi delle aziende dell'Economia di Comunione è infatti svolta secondo una rigorosa impostazione economico-aziendale, che si sofferma sugli elementi della *governance*, della *mission* e dell'*accountability* (aspetti relativi alla misurazione e alla comunicazione interna ed esterna). Ma non si limita a questo: i modelli interpretativi "consueti", nel calarsi e confrontarsi con l'operatività aziendale, che emerge dallo studio empirico realizzato nel 2009 su 230 aziende EdC italiane e dall'analisi di profondità del caso relativo alla Cooperativa Loppiano Prima (Incisa Val d'Arno, Firenze), ne escono infatti arricchiti e rinnovati. E questo perché la gestione delle aziende EdC apre nuovi confini interpretativi. Ponendo problemi e nuove sfide, stimola la ricerca di modelli e risposte innovative che portano valore alla disciplina aziendale muovendola al confronto con competenze e discipline diverse. In altre parole, le aziende EdC sviluppano anche sul piano interpretativo quella dimensione relazionale e quella reciprocità che è un tratto distintivo del loro quotidiano operare.

La gestione apre infatti nuovi orizzonti ai problemi di *governance* (come comporre i conflitti; come vivere pienamente tutte le dimensioni della responsabilità, mettendo al centro la relazione con gli *stakeholder*), agli strumenti e ai modelli di comunicazione (come misurare e comunicare i risultati aziendali rendendo le persone felici), alle funzioni e ai ruoli imprenditoriali e manageriali (come temperare uno spirito imprenditoriale orientato alla "provvidenza", il "socio nascosto", che si materializza in idee, intuizioni strategiche ed operative, con la necessità di rafforzare la managerialità attraverso una formazione specifica).

Per la ricchezza delle prospettive e delle implicazioni, il progetto delle aziende EdC ha infatti nel tempo catturato l'attenzione di economisti[4] e di studiosi di diverse discipline, alimentando spunti di riflessione e momenti di verifica che hanno contribuito a rafforzarne lo spirito e le opere e a produrre diverse pubblicazioni interdisciplinari[5].

Quale il motivo di una simile ricchezza?

Una prima risposta deriva dal fatto che si tratta di un progetto che racchiude aspetti innovativi nella *mission*, ad iniziare dal vettore di obiettivi "eticamente orientato"[6] e indirizzato allo sviluppo integrale dell'impresa[7], che sintetizza la dimensione immanente e quella trascendente per rendere l'impresa capace di promuovere il bene comune[8]. Le aziende EdC, definite "aziende a movente ideale" in quanto frutto di un substrato etico[9] che attira nel progetto anche aziende *for profit*, sono realtà in cui si sperimenta l'equità, l'integrità, la cura della diversità.

Una seconda risposta viene dal fatto che si tratta di un progetto antropologico, e quindi vivo, e in cammino, che evolve con l'uomo. Traendo alimento da un carisma diffuso tra le persone trova forme ed espressioni sempre nuove: ne sono esempio l'avvio di scuole di formazione per imprenditori, la realizzazione di un'*expo* per dare visibilità alle offerte delle aziende, le forme di comunicazione attraverso i *media*, la creazione di Commissioni EdC internazionali, nazionali e locali, veri e propri "laboratori" costituiti da studiosi, imprenditori e studenti mossi dalla volontà di esaminare,

---

comprendere e risolvere i problemi contingenti e strategici del progetto, identificando obiettivi, modalità di gestione e di rendicontazione adeguati, predisponendo specifiche Linee guida ([www.edc-online.org](http://www.edc-online.org)). Queste ultime sono poste alla base del modello manageriale ed imprenditoriale delle aziende EdC e sono basate su sette punti cardine: gli imprenditori e i lavoratori, i rapporti con i portatori di interesse, l'etica, l'armonia nell'ambiente di lavoro, la formazione, l'istruzione e la comunicazione. Tali principi, esplicitati nel *Manifesto per un agire economico di Comunione* ([www.edc-online.org](http://www.edc-online.org)), sono condivisi, applicati e diffusi attraverso la formazione e la consulenza, che animano una nuova cultura sul piano operativo e scientifico.

Una terza risposta viene dall'analisi del modello di *corporate governance*, di cui l'Autrice focalizza gli aspetti qualificanti: l'inserimento di principi etici nella produzione dei profitti e la ricchezza dell'azienda considerata come un mezzo per raggiungere l'obiettivo della fraternità universale. Da queste premesse prende vita una *governance* di comunione, centrata sulla collaborazione tra i vari soggetti interni ed esterni e caratterizzata da imprenditorialità e managerialità diffusa. Il processo strategico, poggiando su un intenso lavoro relazionale e su una *leadership* che ascolta, promuove e coinvolge le persone, si sviluppa in un clima aziendale tessuto di fratellanza, dialogo, fiducia, condivisione e reciprocità, mettendo ciascuno nella condizione di svolgere un ruolo attivo e di sperimentare una crescita umana e professionale.

La *governance* di un'azienda che ha alla base la comunione genera fiducia e crea quindi capitale relazionale all'interno e all'esterno, come nel caso dei Poli industriali, che l'Autrice presenta attraverso l'analisi delle esperienze dei poli EdC brasiliano e italiano. Nel panorama delle aggregazioni aziendali, essi tratteggiano un nuovo modello che rende visibile l'esperienza imprenditoriale delle aziende EdC e con il quale altre aziende ed aggregati entrano in relazione, ponendo l'esigenza di strumenti adeguati di governo ed aprendo così una ulteriore linea evolutiva.

Infine, una quarta risposta viene dall'analisi di come gli elementi di "novità" delle aziende EdC trasformano il sistema informativo, interpretato come convertitore di valori aziendali e antropologici sul piano quali-quantitativo[10]. Lo sviluppo integrale dell'azienda fa scaturire l'esigenza di sviluppare un modello di comunicazione della responsabilità economica, sociale ed etica coerente con la *mission* e la *governance* attraverso strumenti (l'*accountability* di comunione) capaci di considerare gli aspetti della reciprocità, di dare rilievo alle grandezze relative agli atti di scambio motivati dalla solidarietà (ad esempio, considerando la quota per il povero come un investimento avente natura di costo pluriennale). Si tratta di strumenti che aprono uno scenario propositivo, come il modello *RainbowScore*[11], un percorso che abbina strumenti contabili, modalità descrittive e analisi qualitative per evidenziare tutte le componenti (tangibili e non) del valore aggiunto attribuendo a ciascuna un colore dell'arcobaleno: il capitale economico, relazionale e umano, la cultura e l'etica aziendale, la qualità socio-ambientale, il capitale intellettuale, la comunicazione interna ed esterna. La sfida è quella di partire dai numeri per andare oltre i numeri, definendo un nuovo archetipo manageriale multidimensionale in cui il sistema informativo, assumendo una logica partecipativa si inserisce pienamente nella strategia comunicativa permettendo la condivisione del significato e degli obiettivi aziendali.

In definitiva, il lavoro dell'Autrice, oltre a restituire con acutezza interpretativa il senso e il fine del progetto che anima le aziende EdC, ha il merito di proporre, con umiltà e sapienza, un messaggio forte: nell'affermare che il lavoro presenta una lettura parziale di un progetto ampio e complesso, "chiama" ad un allargamento della prospettiva di analisi interdisciplinare. Il punto di vista economico-aziendale è una delle importanti e possibili "angolature" interpretative; da solo non basta e ha bisogno di confrontarsi e rafforzarsi esplorando altre dottrine e componendo le stesse a sistema. E questa consapevolezza è di per sé uno dei frutti dell'Economia di Comunione di cui l'Autrice è per

---

prima consapevole e grata: le aziende EdC hanno fatto cambiare gli autori, e suscitano un cambiamento nel lettore. È quindi un lavoro a cui io stessa sono sinceramente grata, per avere, “parlando” di un percorso, aperto una via “luminosa” verso nuovi percorsi di conoscenza.

*Mara Del Baldo, Ricercatrice di Economia Aziendale, docente di Economia e Governo delle Piccole Imprese, Dipartimento di Economia, Società, Politica, Università degli Studi di Urbino “Carlo Bo”.*

---

[1] Maria-Gabriella Baldarelli ed., *Le aziende dell'economia di comunione. Mission, governance e accountability*, Città Nuova, Roma 2011.

[2] Cf. L. Cillerai, *Rivisitazione di alcune grandezze economiche dell'impresa*, in L. Bruni - V. Pelligra (a cura di), *Economia come impegno civile. Relazionalità, Ben-essere ed Economia di Comunione*, Città Nuova, Roma 2002.

[3] Cf. C. Lubich, *L'Economia di Comunione. Storia e profezia*, Città Nuova, Roma 2001.

[4] Cf. L. Bruni (a cura di), *Economia di comunione. Per una cultura economica a più dimensioni*, Città Nuova, Roma 1999; V. Moramarco - L. Bruni, (a cura di) *L'Economia di comunione. Verso un agire economico a misura di persona*, Vita e Pensiero, Milano 2000; L.B. Specht, *The Economy of sharing: there's non accounting for it*, International Conference on Accounting and Governance, Napoli, 23-24 Ottobre, pp. 1-19; M.G. Baldarelli, *Definizione degli obiettivi, modalità di governo e sistema informativo nelle aziende dell'“Economia di Comunione”: un nuovo modo di “essere” azienda nel rapporto tra etica e globalizzazione*, in AA.VV., 25° convegno AIDEA, Novara, 4-5 ottobre 2002, McGraw-Hill, Milano; G. Argiolas, *Economia di Comunione*, in L. Bruni, S. Zamagni, *Dizionario di Economia Civile*, Città Nuova, Roma 2009; L. Gold, *New financial horizons, The emergence of an economy of Communion*, New City Press, New York 2010.

[5] Cf. L. Bruni, - V. Pelligra (a cura di), *Economia come impegno civile. Relazionalità, Ben-essere ed Economia di Comunione*, Città Nuova, Roma 2002; L. Bruni - L. Crivelli (a cura di), *Per una economia di comunione. Un approccio multidisciplinare*, Città Nuova, Roma 2002.

[6] M.G. Baldarelli, *Le aziende eticamente orientate, Mission, governance e accountability*, Clueb,

---

Bologna 2005.

[7] C. Sorci (a cura di), *Lo sviluppo integrale delle aziende*, Giuffrè, Milano 2007.

[8] S. Zamagni, *L'Economia del bene comune*, Città Nuova, Roma 2007.

[9] M. Molteni, *Le imprese a movente ideale*, in L. Bruni - S. Zamagni, *Dizionario di Economia Civile*, Città Nuova, Roma 2009.

[10] V. Coda, *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino 1988.

[11] E. Golin - G. Parolin, *Per un'impresa a più dimensioni. Strategie e bilancio secondo il metodo RainbowScore*, Città Nuova, Roma 2003.