

L'ECONOMIA DI COMUNIONE OLTRE IL "SOCIAL BUSINESS"¹

LUCA CRIVELLI

In every modern economy, no matter how strong the pledged and actual allegiance to the ideology of the market, there is a significant portion in which production is not governed by the maximization of profit.

Kenneth J. Arrow, 1998

INTRODUZIONE

Benché le imprese dell'Economia di Comunità (EdC) non si distinguano necessariamente, dal punto di vista della forma giuridica e dell'assetto societario, dalle normali aziende *for profit*, senza dubbio esse appartengono a quel sottoinsieme di agenti economici che superano (o cercano di superare) i principi del business

¹Relazione tenuta in occasione dell'Assemblea internazionale dell'Economia di Comunità *Protagonisti oggi di una nuova economia*, svoltasi a Vargem Grande Paulista (Brasile) dal 25 al 28 maggio 2011. Il secondo paragrafo di questo testo è stato sviluppato in modo più articolato e approfondito in L. Crivelli - B. Gui, *Le imprese di Economia di Comunità sono anch'esse imprese sociali? Riflessioni sui modelli di riferimento, gli obiettivi e le logiche di governance*, in «Impresa sociale», XIX (3), vol. 78, 2009, pp. 21-40.

as usual. Stando al modo ordinario di concepire il mondo degli affari, la finalità principale delle imprese capitalistiche è generare ricchezza a vantaggio dei proprietari del capitale. La responsabilità sociale e la distribuzione di valore ad altri portatori di interessi (lavoratori, consumatori, fornitori, comunità locale), pur necessari, rappresentano un semplice vincolo che l'azienda è chiamata a rispettare, pena la perdita di legittimità e l'impossibilità di perseguire nel lungo periodo il proprio scopo. Per le imprese EdC – ma il discorso si applica a tutte le organizzazioni che compongono i settori dell'economia civile e del business sociale² – la produzione di un ritorno economico per i proprietari non rappresenta l'unica e spesso neppure la principale ragion d'essere. Come affermava con forza uno dei pionieri dell'EdC, l'imprenditore francese François Neveux³, l'economia ed il profitto non sono lo scopo, ma un semplice mezzo per raggiungere un fine molto più universale. Un termine utilizzato per caratterizzare globalmente il variegato universo di questi agenti economici, la cui logica di funzionamento appare rovesciata rispetto a quella dell'azienda *for profit*, è organizzazioni a movente ideale (OMI)⁴. Senza dubbio anche tra le aziende capitalistiche, che in questa sede non consideriamo “a movente ideale”, ci sono imprenditori e imprese che vivono la propria responsabilità sociale con grande serietà ed impegno, trovando nella filantropia un canale attraverso il quale restituire alla società parte

² Pur consapevoli delle peculiarità e della diversa tradizione in cui si collocano l'economia sociale, l'economia civile ed il social business, nel prosieguo del testo questi termini verranno assimilati per contrassegnare 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 queste tradizioni siano confluite nelle voci che compongono il *Dizionario di economia civile* (cf. L. Bruni - S. Zamagni (a cura di), *Dizionario di economia civile*, Città Nuova, Roma 2009).

³ La biografia di François Neveux è stata pubblicata in I. Bourgenot Dutru, *L'utopia in azione. François Neveux, imprenditore economicamente scorretto*, Città Nuova, Roma 2010.

⁴ Il concetto di organizzazione con finalità ideali è stato utilizzato per la prima volta da Benedetto Gui (cf. B. Gui, *Impresa ed "Economia di Comunione". Alcune riflessioni*, in «Nuova Umanità» XIV (2-3/1992) 80/81, pp. 161-174) e ripreso di recente da Bruni e Smerilli (cf. L. Bruni - A. Smerilli, *La leggerezza del ferro*, Vita e Pensiero, Milano 2011).

del valore che, senza un sistema di regole ben funzionante e di infrastrutture efficienti, non sarebbero di certo riusciti a generare. Ma per le OMI il cambiamento di prospettiva è molto più radicale, perché – come si è detto – il profitto diviene il mezzo, mentre il fine è la risoluzione di problemi sociali, nello spirito della fraternità.

L'obiettivo di questo contributo è presentare gli elementi che delineano la specifica identità delle imprese EdC, precisando sia quanto esse abbiano in comune con le altre OMI, sia i fattori identitari che le distinguono.

ARCHETIPI DELLE ORGANIZZAZIONI A FINALITÀ IDEALI

Schematicamente è possibile individuare tre distinte tipologie di organizzazioni a movente ideale:

1. Imprese la cui attività economica serve in modo indiretto alla soluzione di problemi sociali. Questa prima tipologia è molto diffusa in Nord-America, prende il nome di *social entrepreneurship* e si sviluppa a partire dagli anni '70-'80 in seno al settore *non profit*⁵. A promuovere queste iniziative imprenditoriali sono in prevalenza i dirigenti di organizzazioni senza scopo di lucro (ONP), che decidono di aprire un ramo commerciale a latere dell'attività *non profit*. Lo scopo dell'attività commerciale è produrre utili, generare nuova ricchezza da utilizzarsi per sostenere finanziariamente le finalità ideali e la missione sociale dell'organizzazione madre. La dimensione sociale di queste imprese si materializza pertanto nel dono (parziale o totale) degli utili, realizzati spesso attraverso la gestione di attività per nulla diverse da quelle del mondo capitalista. La fina-

⁵ Per una descrizione dei due approcci alla *social entrepreneurship* sviluppati nel continente Nordamericano, si rimanda a J.G. Dees - B.B. Anderson, *Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. Research on Social Entrepreneurship*, in «ARNOVA» Occasional Paper Series, 2006, vol. 1, n. 3, pp. 39-66.

lità ideale diventa in altre parole concreta e reale solo a posteriori, nel momento in cui si compie il dono degli utili, poiché è questo il modo in cui l'imprenditore sociale partecipa, almeno indirettamente, alle finalità delle ONP consociate. Attraverso il proprio operare sul mercato, la *social entrepreneurship* assicura il mantenimento e lo sviluppo di istituzioni che vivono e operano oltre il mercato, contribuendo in questo modo ad edificare la società civile.

2. Imprese che nascono per contribuire in modo diretto alla soluzione di problemi sociali. Questo secondo tipo di OMI è diventato molto famoso negli ultimi anni grazie alla figura di Mohammad Yunus, premio Nobel della pace nel 2006. Yunus ha utilizzato l'impresa non solo per produrre utili, ma anche per risolvere in modo diretto specifici problemi sociali, impegnandosi a distribuire benefici (monetari e/o in natura) a persone particolarmente vulnerabili o in situazioni di disagio. Esempi di questa tipologia di OMI sono la Grameen Bank (la cui attività bancaria si è concentrata sull'offerta di servizi di microfinanza per le donne e più in generale per persone alle quali era precluso l'accesso al credito), ma anche lo sviluppo successivo e più articolato, denominato da Yunus "social business". Negli scorsi anni la stessa Grameen, in collaborazione con alcune multinazionali quali Danone, Adidas, Intel, Basf, Pfizer, ecc.⁶, ha costituito nuove imprese che si impegnano nel soddisfare i bisogni fondamentali di popolazioni vulnerabili al prezzo più basso possibile, escludendo a priori la distribuzione di utili ai detentori del capitale. Yunus (2008) ha utilizzato il termine di "impresa *for project*", per sottolineare che il fine di queste attività imprenditoriali è la risoluzione di un problema, mentre l'azienda è un mezzo che favorisce l'elaborazione di soluzioni innovative, essendo costretta a sopravvivere in un contesto di mercato ed a finanziare i propri costi attraverso ricavi perlomeno equivalenti. Il *social business* mette dunque l'accento sulla capacità dell'impresa di produrre non solo progresso tecnico (innovazioni di processo e di prodotto), ma anche innovazione sociale, escogitando soluzioni originali e creative a vari problemi sociali.

⁶ Cf. M. Yunus, *Un mondo senza povertà*, Feltrinelli, Milano 2008; Id., *Si può fare. Come il business sociale può creare un capitalismo più umano*, Feltrinelli, Milano 2010.

3. Imprese che nascono per umanizzare l'economia e il mercato. Alla terza tipologia, che ha messo radici soprattutto in Europa e in America Latina, appartengono infine quelle organizzazioni che, oltre alla propria finalità sociale, si propongono di umanizzare il mercato, richiamando la sfera economica ad una maggior attenzione ai temi della giustizia, dell'uguaglianza e della reciprocità. Queste organizzazioni si distinguono per una tensione volta a rendere più democratica e inclusiva l'organizzazione produttiva. In questa terza categoria possono essere fatte rientrare le imprese della cosiddetta economia civile, come le cooperative sociali europee (in particolare quelle che si dedicano all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, riservando una forte attenzione alla partecipazione dei soci-lavoratori e ad una governance dell'impresa che coinvolga possibilmente tutti gli stakeholders – tutti i soggetti coinvolti in essa)⁷, ma anche le esperienze di economia solidale e comunitaria dell'America Latina.

L'IDENTITÀ DELL'EdC

Come si colloca l'Economia di Comunione rispetto ai tre archetipi di OMI illustrati poc'anzi? La risposta, se penso a quanto sta emergendo nel corso di quest'assemblea, appare oltremodo evidente: non è possibile assimilare l'EdC a nessuna di queste tre tipologie, perché in essa è presente almeno un aspetto che la accomuna a ciascuna delle tre tipologie di OMI.

La destinazione degli utili secondo i tre scopi (in particolare il dono di una prima parte per l'aiuto diretto ai poveri e di una seconda parte per la diffusione della cultura del dare) e il fatto che questi fondi siano gestiti dalle strutture del Movimento dei focolari

⁷ Una rassegna delle differenze tra il modello europeo di impresa sociale e quello nordamericano è contenuta in J. Defourny - M. Nyssen, *Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences*, in «Journal of Social Entrepreneurship», 2010, vol. 1 (1), pp. 32-53.

e per il tramite della sua ONG (l'AMU) sembrerebbe evidenziare una certa affinità tra l'EdC e le esperienze nordamericane di *social entrepreneurship*. Molte imprese EdC svolgono attività economiche del tutto normali, mediante le quali è difficile contribuire in modo diretto alla soluzione di un problema sociale. Pertanto la loro finalità ideale si esprime nel mettere in comune parte degli utili generati. Fin dalla sua fondazione, però, fin dal maggio 1991, Chiara Lubich indicò nell'offerta di un posto di lavoro a chi ne era sprovvisto e nella partecipazione di tutta la comunità, a cominciare dai poveri, alla proprietà dei Poli produttivi («siamo poveri, ma tanti») due forme d'aiuto molto più dignitose della beneficenza e due vie maestre per risolvere in modo anche diretto il problema dell'esclusione e della povertà. Alcune imprese EdC hanno preso sul serio il tema della lotta alla povertà e all'esclusione. Cito solo tre esempi: una banca rurale filippina, che ha applicato in modo eccellente lo strumento del microcredito; un'azienda brasiliana che produce borse, inserendo in un contesto lavorativo e in un progetto di sviluppo umano integrale ragazzi di strada; una cooperativa di lavoro che si occupa dei carcerati in Sardegna. Questi e tanti altri esempi indicano l'esistenza di un certo grado di parentela tra le imprese EdC ed il modello di OMI del *social business*.

Infine, l'EdC non si limita a realizzare iniziative imprenditoriali, ma si propone di trasformare dall'interno il sistema economico, di umanizzare l'economia ed il mercato. Nel lanciare il progetto, nel suo celebre discorso del 29 maggio 1991, Chiara Lubich ricordò lo slogan che nel 1968 aveva affidato alla seconda generazione del movimento: «non capitalismo e non comunismo, ma cristianesimo», ossia un sistema economico alternativo. E questa dimensione sistemica ce la ricorda anche il ripetuto invito, rivolto ai giovani, di studiare ed elaborare una nuova teoria economica, capace di dare dignità all'azione delle imprese EdC ed il lancio, nel 1997, delle linee per condurre un'impresa. E infine, l'obiettivo di rendere l'economia più umana ce lo suggerisce l'ultimo messaggio di Chiara Lubich all'EdC, nel 2007. Questo messaggio contiene l'auspicio che nascano vere e proprie «imprese di comunione» e l'invito a ripensarne pure l'assetto organizzativo: un chiaro segnale dell'impegno del nostro progetto per rendere possibile l'esperienza della fraternità anche nella sfera del mercato, per informare

l'organizzazione aziendale dello spirito della comunione e fare in modo che quelle categorie sapienziali che il carisma del Movimento dei Focolari ha attuato nella sua organizzazione interna, possano tradursi anche in strumenti di *management* e in logiche di gestione.

Un fatto è certo: l'agire delle imprese EdC, a differenza delle altre tipologie di OMI, non può essere quantificato su di un'unica scala dimensionale: quanti utili abbiamo donato (imprese del primo tipo)? Quanti problemi sociali abbiamo risolto (OMI del secondo tipo)? Quanto siamo riusciti ad incrementare il grado di giustizia insito nelle relazioni economiche e quanta partecipazione democratica abbiamo associato ai processi decisionali (organizzazioni del terzo tipo)? Il fatto che non si possano chiaramente posizionare le imprese EdC in una sola di queste tre categorie sta ad indicare che la loro identità più profonda va cercata altrove. Personalmente credo che la vera identità di queste imprese l'abbia svelata la sua stessa fondatrice quando, parlando dell'EdC, a più riprese l'ha definita «tutta amore, tutta una costruzione d'amore»⁸.

Lo scopo ultimo, più profondo, delle imprese EdC è infatti contribuire a realizzare il sogno che Dio ha messo nel cuore di questa donna trentina, inducendola ad orientare tutta la sua esistenza all'*ut omnes unum sint*, al mondo unito, alla fraternità universale. Ogni gesto di fraternità compiuto nei confronti di chiunque contribuisce a realizzare quello scopo ultimo... dunque non solo le azioni svolte in favore dei soci-lavoratori, come nelle cooperative sociali, non solo quelle in favore delle donne prive di accesso al credito, come per Yunus, non solo i finanziamenti che assicurano il perseguimento della *mission* delle Organizzazioni *non profit*, ma ogni beneficio venga prodotto a vantaggio di qualsiasi fratello o sorella entri in contatto con un'impresa EdC, mentre essa svolge le sue abituali transazioni economiche. Questo è lo scopo ultimo dell'Economia di Comunione: diffondere una cultura del dare, non solo attraverso il dono degli utili e le attività formative del Movimento, ma con tutto il proprio agire economico e sociale. Parecchie sono le esperienze nel mondo che ci dicono quanto questo

⁸ Si veda ad esempio C. Lubich, *L'economia di comunione. Storia e profezia*, Città Nuova, Roma 2001, pp. 37-48.

stile di vita, orientato alla fraternità universale, possa diventare una fucina straordinaria di generatività, capace di risanare un tessuto sociale a volte disilluso e sfiduciato.

DA UNA TENSIONE IDEALE DI GRANDE RESPIRO A “SOLUZIONI ISTITUZIONALI”

Secondo me la grandezza dell'EdC è anche il suo limite. Se lo scopo ed il *modus operandi* di queste imprese è la diffusione a 360 gradi dell'esperienza della fraternità, allora dobbiamo riconoscere che una finalità così ampia e universale è per sua natura vulnerabile e fragile, in quanto difficilmente traducibile in soluzioni istituzionali che consentano di misurarne l'impatto. Non si deve dimenticare che ci troviamo in un contesto aziendale, nel quale la misurazione dei risultati e dell'efficacia rispetto agli obiettivi prefissati è la cifra stessa dell'impresa. Ma il “generare comunione” è un obiettivo che difficilmente si lascia inquadrare in dispositivi, norme ISO, batterie di indicatori, *balanced scorecard* e potrebbe di fatto soccombere di fronte a quanto viene invece misurato nel conto economico dell'azienda. Se non ci si sforza di trasformare la finalità dell'EdC in soluzioni istituzionali, in meccanismi rendicontabili e riproducibili, capaci di durare nel tempo, si rischia di rimanere al livello di un'etica delle intenzioni, di una tensione ideale pur altissima ma in quanto tale soggetta a forte instabilità e a rischio di paternalismo e autoreferenzialità. È per questo che le aziende EdC più mature si stanno da tempo muovendo verso l'adozione di prassi che siano nel contempo oggettivizzabili e rendicontabili, che si esprimano in un *commitment* davvero stringente. E su questo terreno è significativo ritrovare le tre tipologie di OMI di cui si è detto all'inizio, che rappresentano l'archetipo di altrettante piste lungo le quali legarsi stretti in un impegno formalizzato.

1) Un primo gruppo di imprese EdC ha sentito di vivere con massima radicalità l'impegno di donare una parte consistente dei propri utili, seguendo con encomiabile fedeltà la logica dei tre ter-

zi. Mi sia consentito citare una cifra, basata sui dati degli ultimi 12 anni. Delle quasi 1800 imprese che sono passate nei registri EdC, una ventina ha donato più di 130.000 € sull'arco di questi 12 anni, una somma che costituisce senza dubbio un impegno durevole e consistente. E se prendiamo come soglia 30.000 €, arriviamo a quota 100 aziende. Detto in altri termini, poco più del 5% delle imprese ha apportato l'80% degli utili globalmente raccolti. Queste imprese dimostrano di aver preso molto sul serio, in modo alquanto radicale, la pratica del dono degli utili.

2) Un secondo gruppo di imprese ha ritenuto di assumere, come il *social business* di Yunus, un ruolo diretto nella lotta alle varie forme di povertà. Sono imprenditori che hanno deciso di portare la povertà dentro la propria impresa, cercando di contribuire a risolvere il problema della disoccupazione giovanile, assumendo lavoratori disabili o cercando di innovare i propri prodotti in modo da ridurre l'impatto ambientale. Evidentemente queste aziende non producono tanti utili quanto le altre, perché hanno già fatto dell'impresa uno strumento di elaborazione di soluzioni innovative ai problemi della società.

3) Vi è infine un terzo gruppo di imprese che sta prendendo sul serio l'impegno di sperimentare forme di governance di comunione e di ripensare gli strumenti di gestione, per realizzare la fraternità anche nel governo delle imprese. In prima linea troviamo le nostre cooperative sociali, che hanno la possibilità di attingere al bagaglio di esperienze e sperimentazioni della terza tipologia di OMI, ma ci sono anche tante aziende "normali" che stanno testando al loro interno una gestione più partecipata.

Se ripensiamo alla storia del progetto, c'è un episodio dal quale si può intuire la prerogativa di un carisma. Non si può possedere completamente e progettare fin dal principio un'esperienza economica che nasce da un carisma; la si può soltanto "assecondare", rimanendo in ascolto dello Spirito che soffia, perché questo si sveglia gradualmente nel tempo. L'episodio a cui faccio riferimento è il seguente: nei primi anni dell'EdC non si inserivano nei registri delle imprese le cooperative sociali, perché per statuto una cooperativa sociale non può distribuire utili all'esterno. La cooperativa sociale porta infatti al suo interno il volto particolare della povertà

dei lavoratori disabili o in qualche modo svantaggiati. Nel contempo, in cooperativa non si considera l'entità delle quote di capitale detenute dai soci ai fini della presa di decisioni, preferendole il principio "una testa un voto". Ebbene, oggi ci rendiamo conto che anche le cooperative sociali che hanno aderito ai principi dell'EdC sono estremamente preziose e pienamente in linea con l'obiettivo della fraternità universale. Nel campo del *management* di comunione siamo ancora agli inizi. Si tratta di un cammino complesso e non privo di rischi, che verosimilmente le imprese non possono e non devono compiere da sole, ma collettivamente, mettendo in comune le *best practices*. La meta è far sì che le funzioni e i ruoli manageriali siano sempre più al servizio della comunità aziendale, dando vita a "strutture di comunione" in grado di sostenere nel tempo la pratica dell'amore scambievole nelle imprese e a irradiarlo all'esterno.

PER CONCLUDERE

Questa trilogia di *commitment* stringenti ci svela il dover essere dell'Economia di Comunione per gli anni a venire. Come si è detto, attualmente alcune imprese EdC si sono specializzate in un campo, altre nell'altro. Ma con il tempo l'auspicio è che ogni impresa riesca ad eccellere in tutti e tre gli ambiti. Quindi senza perdere la capacità di donare con radicalità i propri utili, l'impresa EdC dovrebbe nello stesso tempo incrementare la propria capacità d'innovazione, dando vita a nuove forme d'inclusione all'interno dell'azienda ed inventando modalità sempre nuove per risolvere in modo diretto le varie forme di povertà del mondo contemporaneo, non soltanto quella materiale ma anche la povertà di relazioni, di orizzonti di senso, l'indigenza di vita interiore e di spiritualità. Da ultimo dovrebbe riuscire ad offrire esempi credibili ed imitabili di come la comunione possa tradursi in uno stile di gestione e di leadership. Da tempo il mondo del management si è reso conto che senza le categorie della fraternità e della comunione è molto difficile gestire le risorse umane e condurre un'azienda. È anche

lungo questo terzo asse, della cosiddetta "governance di comunione", che l'EdC può offrire un contributo importante alla società.

SUMMARY

In businesses that are part of the Economy of Communion, profit is not the sole aim, it is simply a means for helping to solve social problems. This is an idea shared by many ideally-motivated organisations (IMOs). The author begins with an analysis of three different types of IMOs (social entrepreneurs, businesses that aim to contribute directly to the resolution of social problems, businesses that are designed to make economics and the market more human), and then compares them with Economy of Communion businesses. We thus obtain a clearer definition of these latter businesses, by seeing what they have in common with other IMOs, and by seeing their specific aim: to foster and spread a culture of giving in the economic sphere, in view of universal fraternity.