

**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PALERMO
FACOLTA' DI ECONOMIA**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E COMMERCIO

**L'ECONOMIA DI COMUNIONE (EdC):
ASPETTI E PROBLEMI
PER UNA NUOVA CULTURA AZIENDALE**

TESI DI LAUREA DI:

Salvatore Gabriele Barrale

Matricola n. 0360185

RELATORE:

Chiar.mo Prof.

Cesare Piacentino

Anno Accademico 2003-2004

*Ai miei genitori
che mi hanno sostenuto.*

*“L’anima non avrebbe arcobaleno
se gli occhi non avessero lacrime”.*
John Vance Ghency

*“Se sogniamo da soli, (il nostro)
è solo un sogno,
ma se sogniamo insieme
è l’inizio di una nuova realtà”*
Helder Camara

INDICE

INTRODUZIONE	<i>pag.</i> 4
---------------------	------------------

Capitolo 1
L' ECONOMIA DI COMUNIONE

1.1 Le origini

1.2 Caratteristiche dell'EdC

1.2.1 Gli obiettivi

1.2.2 Libertà di partecipazione

1.2.3 Impegno oltre i confini aziendali

1.2.4 Coinvolgimento di tutti al processo produttivo

1.3 Paradigma di conduzione di una azienda di EdC

1.4 Evoluzione del fenomeno

1.5 Alcune realizzazioni particolari

Capitolo 2 CULTURA D'IMPRESA NELL'EdC	<i>pag.</i>
---	-------------

2.1 Il concetto di cultura

2.2 Le variabili aziendali di tipo *soft*

2.3 Cultura aziendale

2.3.1 L'etica nell'impresa

2.3.2 La responsabilità sociale dell'impresa

2.4 La cultura del dare

2.5 L'orientamento strategico di fondo delle aziende di EdC

2.6 Cultura delle aziende EdC sul piano simbolico. Le Metafore organizzative

2.7 La cultura antropologica e cultura aziendale

2.8 Un bilancio della produzione culturale del progetto EdC

Capitolo 3

UN ESPERIENZA. IL CASO UNITRAT

Capitolo 4

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

BIBLIOGRAFIA

INTRODUZIONE

I recenti dibattiti sull'esigenza di un'etica all'interno dei rapporti economici, pongono in risalto l'importanza dei valori imprenditoriali a fondamento della cultura d'impresa, ma soprattutto riscoprono il ruolo centrale che l'uomo svolge nell'economia, come in ogni altra scienza sociale. L'azienda può essere intesa al servizio dell'uomo e non viceversa; i principi di produttività ed efficienza si possono valutare alla luce di un terzo elemento determinante: l'aspetto delle relazioni umane, nel quale rientrano i valori che sono alla base di tutti i comportamenti aziendali. Di qui l'interesse per forme organizzative e modelli culturali capaci di assicurare risultati economici, e contemporaneamente, umani e sociali.

Con il presente lavoro si intendono approfondire alcuni fondamentali aspetti del progetto Economia di Comunione (EdC), nato in Brasile nel 1991. Basata sulla "cultura del dare",

l'EdC, prevede la costituzione di imprese ed attività economiche gestite da imprenditori ed operatori capaci e competenti che liberamente ripartiscono gli utili prodotti per i seguenti scopi:

- gestire l'azienda e aumentarne la produttività;
- favorire il soddisfacimento delle esigenze primarie dei soggetti particolarmente bisognosi, migliorando la loro qualità di vita e contribuendo al loro inserimento nei cicli produttivi;
- sviluppare le strutture necessarie per la formazione di uomini alla "cultura del dare" e quindi capaci di vivere la solidarietà non solo sul piano personale, ma anche in campo economico.

La corrente psico-sociologica *Human Relation* (nata in America in risposta alla visione meccanicistica dell'uomo) della teoria di Taylor¹ sull'organizzazione scientifica del lavoro, cerca di guardare al lavoratore e alla sua componente psico-sociale, con l'obiettivo di recuperare l'efficienza del capitale umano.

¹ Frederick Winsdow Taylor (1865-1915), ingegnere minerario americano. Nel libro *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Taylor propone un nuovo sistema di gestione e di direzione che viene da lui definito "*task management*", ossia sistema di organizzazione basato sull'attribuzione di compiti prefissati e ben definiti, che ha nei seguenti punti la sua essenza: 1. sviluppo di conoscenze su basi scientifiche; 2. selezione scientifica della manodopera; 3. preparazione e perfezionamento dei lavoratori su basi scientifiche; 4. intima e cordiale collaborazione fra dirigenti e manodopera.

Oggi, ci si rende sempre più conto però, che l'uomo vuole essere posto al centro della vita aziendale, quindi non bastano più i semplici incentivi economici e non.

Occorrerebbero imprese che antepongano la "persona" al profitto.

È ciò possibile nel mondo economico odierno? E' quello che cerca di dimostrare l'EdC, facendo dell'impresa un luogo di comunione.

Nel primo capitolo del presente lavoro sarà presentata l'EdC, progetto ormai realtà di un nuovo agire economico alternativo a quello capitalistico, basato sulla "*cultura del dare*", la quale è improntata all'amore scambievole del cristianesimo. Dice Chiara Lubich², ideatrice dell' EdC: "Se volessimo riassumere in una parola ciò che sta avvenendo con l' EdC, potremmo dire che essa cerca di **porre l'amore al centro dell'economia**, sia nella esperienza pratica, che nella riflessione culturale e teorica". Ciò rappresenta un paradosso per la scienza economica. Infatti l'idea di amore è estranea alla visione dei rapporti economici tradizionalmente professata dagli studiosi. Si pensi alla nota di Robertson (1958), in cui egli affida

² Chiara Lubich è fondatrice e presidente del Movimento dei Focolari.

alla scienza economica il compito di suggerire come organizzare al meglio la produzione e distribuzione dei beni minimizzando l'impiego dell'amore, al fine di poter impiegare questa risorsa scarsa in altri ambiti della vita (pensiamo ai rapporti familiari), dove non se ne può fare a meno"³.

Nel secondo capitolo, sarà sottolineata l'importanza, da un punto di vista generale, della cultura d'impresa per la gestione aziendale.

Si passerà poi all'approfondimento della cultura antropologica (cultura del dare) degli attori chiave nell'impresa di EdC e come questa permetta di attuare il progetto.

Si utilizzerà l'orientamento strategico di fondo per delineare in modo più netto la "mentalità" dell'imprenditore EdC.

Si osserverà la cultura delle aziende di EdC da un piano simbolico, facendo uso delle metafore.

Inoltre, si verificherà l'influenza reciproca tra cultura antropologica degli attori chiave, cultura aziendale e cultura di tutti gli stakeholders (e quindi influenza del contesto sociale esterno).

³ Bruni, Gui, *Quattro parole su EdC*, in Bruni, Pelligra, *Economia come impegno civile. Relazionalità, ben-essere ed EdC*, Città Nuova, Roma 2002

Infine si presenterà un bilancio della produzione culturale del progetto.

Nel terzo capitolo, verrà presentata l'esperienza di una azienda EdC, il cui stile di gestione è improntato alla cultura del dare.

Nel capitolo quarto ci si avvierà alle conclusioni sottolineando le sfide dell'EdC oggi.

CAPITOLO 1
L'ECONOMIA DI COMUNIONE

1.1 Le origini

L'Economia di Comunione è una proposta di un nuovo modo di agire economico che propone un rinnovamento all'interno delle usuali forme di impresa, di qualunque genere essa sia.

Tale progetto economico (EdC), è espressione della spiritualità dell'unità del Movimento dei Focolari in campo economico, e può essere compreso nella sua interezza e complessità solo se inserito all'interno della visione che tale spiritualità ha dell'uomo e dei rapporti sociali. In questa sede ne verranno brevemente presentati alcuni aspetti salienti che rappresentano *l'humus* sul quale si è poi sviluppato il progetto di EdC⁴.

⁴ “La spiritualità del Movimento dei Focolari, (movimento di ispirazione cattolica approvato dalla santa sede nel 1990), unisce in modo originale l'amore di Dio e l'amore del prossimo. Lo fa mettendo il comandamento nuovo di Gesù alla base della vita cristiana; la sua attuazione coerente conduce quelli che la vivono all'esperienza dell'unità in Cristo”. K.Rahner, *Unità dell'amore di Dio e del prossimo*, in Nuovi Saggi I, Ed. Paoline, Roma 1968.

Nato a Trento nel 1943, durante la II guerra mondiale, il Movimento è diffuso in circa 186 nazioni e conta più di quattro milioni e mezzo di aderenti di ogni razza, lingua, nazione e religione.

Coloro che ne fanno parte, sono in maggioranza cristiani cattolici, ma anche di altre Chiese, seguaci di altre religioni e persone che, pur non avendo un preciso riferimento religioso, condividono l'impegno a vivere e salvaguardare determinati valori universali: la pace, l'unità, l'amore, la legalità, i diritti umani, la solidarietà, ecc.

La prima scintilla ispiratrice è stata la riscoperta di Dio Amore e Padre che Chiara Lubich, fondatrice e presidente del Movimento, e le sue prime compagne decisero di scegliere come ideale incrollabile della loro vita. Questo primo gruppo di giovani cominciò a vivere il Vangelo in tutta la sua radicalità amando concretamente ogni prossimo, soprattutto gli ultimi, i poveri, i diseredati.

Spiega la Lubich: «All'inizio, portate soprattutto dalle circostanze dolorose della guerra, indirizzammo il nostro amore ai poveri (...). Dalla carità fioriva anche un desiderio di maggiore equilibrio sociale. Noi avevamo, i poveri non avevano.

Perché non spogliarci spontaneamente noi, che di qualcosa o di molto possiamo privarci, di quanto è superfluo, e destinarlo a coloro che muoiono di fame e di freddo, fino ad elevare, coi mille aiuti che la carità suggerisce, il loro livello sociale?».

La visione del mondo di questo movimento è quella di una fraternità universale dove gli uomini si comportano come fratelli tra loro, nella speranza di contribuire ad un mondo più unito, dove «...la diversità è ricchezza e l'individualità di ciascuno fiorisce nell'apertura e nel dono all'altro...»⁵.

Da tale visione del mondo scaturisce una nuova cultura, la “**cultura del dare**”, per la quale già nella prima comunità di 500 persone circa, formatasi a Trento nei primi mesi del '44, si metteva tutto in comune: i beni spirituali (gioie, dolori, necessità) e i pochi beni materiali. Si realizzò così il miracolo delle prime comunità cristiane: «... la moltitudine dei credenti aveva un cuor solo e un'anima sola: né vi era chi dicesse suo quello che possedeva, ma tutto era tra loro comune... E non vi era alcuno bisognoso tra loro»².

⁵ Cfr. At, 4, 32-34.

Da allora tra gli aderenti al Movimento dei Focolari è rimasta la pratica della comunione del superfluo e ora con l'EdC si è giunti anche ad una comunione produttiva. Chiara Lubich propone di condividere, senza calcolo, il frutto dell'impegno economico e ricorda che così si trova la piena realizzazione della persona portando ad esempio l'esperienza comune ad ogni uomo ed ogni cultura: la gioia del donare in famiglia, del provvedere con il frutto del proprio lavoro a coloro che non sono in grado di farlo da soli. Ella in sostanza propone di allargare l'orizzonte della famiglia naturale, per prima cosa a quello della famiglia spirituale, a coloro cioè che condividono la tensione a vivere secondo le linee riportate all'inizio e poi, in prospettiva, all'intera famiglia umana.

Diverse sono le cause che hanno portato alla nascita dell'EdC:

- la maturazione del Movimento nel dare il suo contributo sociale, presente sin dall'inizio con l'aiuto a Trento delle persone che vivevano nei quartieri sinistrati dalla guerra⁶;

⁶ La tensione alla comunione ha ispirato in tutto il mondo numerose azioni di solidarietà verso popolazioni in estremo stato di bisogno. L'attuazione di opere e interventi, anche di importante rilievo, è stata possibile con la costituzione di organismi non governativi e enti morali, secondo le legislazioni dei vari stati; a questo proposito si possono ricordare il SERCOM (Servizio Comunitario) a Belem (Brasile) nel 1980, la New Humanity Inc. in USA nel 1990, l'AMU (Associazione Mondo Unito) in Italia nel 1986.

- la nascita e la crescita di una trentina di “cittadelle” (città-pilota, bozzetti di fraternità, d’esempio per tutto il mondo desideroso di una società migliore)⁷ come strutture dove poter, tra l’altro, localizzare alcune dell’imprese di EdC;
- il desiderio di rispondere all’invito del Papa Giovanni Paolo II che, nello stesso periodo (maggio 1991) in cui il progetto di EdC viene ideato, così scrive nella enciclica sociale *Centesimus annus* al punto 51: «...nessun uomo deve considerarsi estraneo o indifferente alla sorte di un altro membro della famiglia umana».

La proposta dell’EdC viene lanciata nel maggio del 1991, in occasione della visita di Chiara Lubich, alla comunità dei suoi aderenti del Brasile.

In questo paese si notano profonde diseguaglianze e un forte contrasto sociale tra ricchi e poveri, conseguenza dell’accentramento del reddito nazionale lordo nelle mani delle

⁷ Le “cittadelle” sono piccole città che il Movimento dei Focolari ha costruito in diversi continenti e nazioni dove si è sviluppato. I loro abitanti si impegnano a vivere il Vangelo, ponendo un accento particolare sul comandamento dell’amore reciproco che diventa la “legge” delle cittadelle, le quali testimoniano la possibilità di costruire l’unità tra generazioni, tra culture, razze, religioni e condizioni sociali diverse.

La prima cittadella a nascere nel 1964, grazie alla donazione di un terreno e di una villa secondo la prassi del Movimento, della comunione dei beni, è stata quella di Loppiano a Incisa Val d’Arno, in provincia di Firenze. Loppiano è un centro di formazione e di vita in cui convivono famiglie e persone provenienti da ogni continente. In questa cittadella i rapporti umani sono intessuti da questa legge dell’amore che investe anche i rapporti di lavoro e quelli economici.

classi abbienti⁸. Questa situazione è ben rappresentata dalla città di San Paolo (prima delle città visitate in quel viaggio da Chiara Lubich), dove a quartieri di grattacieli si contrappone una periferia poverissima costituita di capanne e baracche, abitata da milioni di persone.

Il problema sociale, sempre molto presente - come abbiamo sottolineato - nella Lubich, ora, per una ispirazione, le si mostra in tutta la sua crudezza e drammaticità, tanto da farle avvertire nell'animo l'urgenza di far qualcosa di concreto e subito per quelle persone.

Infatti la comunione dei beni mondiale praticata dai membri del Movimento dei Focolari non riusciva a soddisfare più le esigenze dei poveri del movimento stesso; occorreva una carità ancora più organizzata.

Dalle stesse parole della Lubich, la sua idea: « Qui sotto la spinta della comunione dei beni dovrebbero sorgere delle industrie, delle aziende. Queste aziende, di vario tipo, dovrebbero essere sostenute da persone di tutto il Brasile (con lo slogan siamo poveri ma tanti, quindi azionariato diffuso);

⁸ Il 10% più ricco della popolazione detiene il 49,7% del reddito, contro lo 0,8% detenuto dal 10% più povero. Dati tratti da A. Ferrucci, *Nord - Sud che fare*, Città Nuova Editrice, Roma, 1992.

dovrebbero nascere società dove ognuno abbia la possibilità di una propria partecipazione: partecipazioni anche modeste, ma molto diffuse. La gestione di tali imprese dovrebbe essere affidata a elementi capaci e competenti, in grado di far funzionare queste aziende con la massima efficienza e di ricavarne degli utili. E, qui sta la novità: questi utili dovrebbero essere messi in comune»⁹.

1.2 Caratteristiche dell'EdC

L'elemento innovativo di tale proposta è la disponibilità delle aziende a mettere liberamente **una parte dei profitti in comune per i poveri** in contatto con le comunità dei focolari, e poi, via via, per tutti quelli che si avvicinano, fino al raggiungimento del più ampio benessere comune. Per fare ciò è necessario diffondere questa nuova mentalità che apre alla condivisione.

⁹ Discorso di Chiara Lubich agli abitanti della cittadella Araceli, 29 maggio 1991, tratto da P. QUARTANA, *L'economia di comunione nel pensiero di Chiara Lubich*, in "Nuova Umanità", Città Nuova Editrice, Roma, 1992, n. 80/81 pag. 16.

Una **seconda parte** dei profitti è destinata alla **formazione di “uomini nuovi”**¹⁰ radicati nella “cultura del dare”, capaci di promuovere al proprio interno rapporti nuovi, di vivere e diffondere una cultura della solidarietà, della pace e della legalità, di attenzione all’ambiente dentro e fuori le aziende.

Infine una **terza parte** viene impiegata come **autofinanziamento** per l’impresa.

Ma la proposta dell’EdC non riguarda soltanto la destinazione del profitto; in realtà richiede un profondo cambiamento culturale dei soggetti produttivi (sia dell’imprenditore che dei lavoratori): anteporre all’esclusiva ricerca del profitto una maggiore comprensione dei valori etici con la consapevolezza della centralità dell’uomo anche nell’ambiente imprenditoriale.

«L’EdC investe l’attività lavorativa e la struttura base dell’economia moderna: l’impresa. Questa viene orientata a mettere in comune le risorse, si rivitalizza perché deve essere sempre più costituita da uomini capaci di usare le categorie della solidarietà, specie verso i più poveri; si apre all’esterno

¹⁰ Questo termine, che si incontrerà anche successivamente, indica quelle persone che, incarnando la realtà dell’Economia di comunione, rivoluzionano il loro modo di vivere all’insegna dell’amore scambievole.

come elemento propulsore della società nella direzione di un'economia al servizio della comunità»¹¹.

Nell'EdC l'impresa è considerata come una comunità di persone dove, pur nella diversità dei ruoli, la dignità tra gli individui è pari; dove la libertà delle persone è garantita; dove le leggi economiche sono al servizio dell'uomo e non viceversa; dove la razionalità etica è chiave di lettura per quella economica.

Le conseguenze di questo cambiamento culturale sono ampie e investono soprattutto la sfera dei rapporti umani: nell'imprenditore nasce l'esigenza di far partecipare attivamente i lavoratori alle decisioni aziendali e contemporaneamente di considerarli corresponsabili nel raggiungimento degli obiettivi fissati; perfeziona una elevata sensibilità nella gestione della comunicazione all'interno dell'impresa; porta avanti una ricerca continua della qualità totale, non intesa come arida strategia, ma come attenzione costante ai bisogni e alle necessità della persona che acquisterà il prodotto.

L'EdC non si prefigge di formulare un modello economico valido universalmente, né di realizzare un sistema produttivo al

¹¹ P. QUARTANA, *L'economia di comunione nel pensiero di Chiara Lubich*, in "Nuova

di fuori dell'applicazione dell'economia di mercato. È invece una proposta valida per coloro che, consapevoli dei valori sociali intrinseci nell'economia, "si impegnano a crescere insieme", in una prospettiva di sviluppo comune, dove l'accrescimento dell'impresa, il benessere dei lavoratori e il raggiungimento degli altri obiettivi economico-sociali sono una medesima cosa.

Secondo L. Bruni, l' EdC, richiama l'attività economica alla sua vocazione originaria, che è quella dell'incontro pacifico tra persone libere.

Per questo dall' EdC non viene una condanna radicale nei confronti dell'impresa e del mercato, ma un monito affinché anche questi luoghi possano essere momenti di creazione di vero benessere, di felicità e di incontri autentici tra persone. Al tempo stesso, l' EdC è anche una critica al modo ordinario di intendere oggi l'economia di mercato e la sua logica: da essa infatti emerge la proposta di un'attività economica a più dimensioni dove l'efficienza ha il suo posto, ma essa è solo una dimensione della vita di queste imprese. Accanto all'efficienza esse immettono dentro l'attività economica altre dimensioni, anch'esse co-essenziali, quali il dare, la solidarietà, la

Umanità", Città Nuova Editrice, 1992, n. 80/81, pag. 17.

reciprocità, la bellezza, la gratuità, ed anche la spiritualità e la comunione, che diventano spesso quella marcia in più per continuare a camminare anche quando la strada è in salita¹².

“Finora noi abbiamo avuto due tipi di esperienze di economia ‘sociale’: quelle che hanno puntato ai valori, a vivere l’economia per gli altri, quindi alla solidarietà, restando però ai margini del mercato. È questa l’esperienza delle ONG, delle Charities americane, del non profit che realizzano un’attività al di fuori della concorrenza del mercato e delle sue regole. Dall’altra parte invece abbiamo quelle esperienze che per rimanere sul mercato, per essere competitive, debbono puntare al vantaggio dei soci e non di ‘altri’ esterni. L’esperienza dell’EdC, senza nessuna pianificazione teorica, senza nessun progetto disegnato a tavolino, tenta di mettere assieme le due cose. Chiara Lubich non ha detto ‘facciamo nascere ONG, oppure facciamo nascere Enti di assistenza’, ma ‘facciamo nascere imprese’ “.

Nel progetto dell’EdC, essere impresa sociale è particolarmente evidente e forte¹³.

¹² L. Bruni, L. Crivelli (edd.), *Per un’economia di comunione, un approccio multidiscipli-*

1.2.1 Presenza all'interno dell'economia di mercato

Il progetto di EdC inizialmente può essere erroneamente inserito nel già conosciuto settore delle organizzazioni senza scopo di lucro, ma in realtà non è così. L'impresa-tipo di EdC si può configurare come un «tipo particolare di azienda non profit»¹⁴ dove il termine non profit sta ad indicare l'assenza di obiettivi di distribuzione del risultato di un ente dotato del profilo giuridico e della logica di funzionamento tipici delle aziende for profit.

Essere impresa di EdC non significa operare secondo norme specificamente definite in merito all'attribuzione del potere decisionale, della proprietà o del reddito¹⁵, tant'è che generalmente tali aziende hanno la forma giuridica di una società commerciale e formalmente seguono i criteri di attribuzione del reddito di questa: quindi il risultato di gestione

plinare. Ed. Città Nuova, Roma 2004.

¹³ L. Bruni, *Globalizzare la solidarietà*, Atti dell'incontro di studio, Ravenna 2002, circolo cooperatori Ravennati, Associazione per le attività culturali e sociali, "Economia di Comunione e Cooperazione: idee ed esperienze a confronto".

¹⁴ Molteni, "I problemi di sviluppo delle imprese a «movente ideale»", in L. Bruni, "Economia di comunione, per una cultura economica a più dimensioni", Città Nuova, Roma, 1999.

¹⁵ Alcune imprese aderenti al progetto hanno ad esempio forme di partecipazione dei lavoratori ma questo non è un requisito sostanziale per aderire al progetto.

competete ai soci e il fatto che poi essi liberamente decidano di devolverne una parte per finalità extra aziendali può essere vista come «un'opzione logicamente successiva»¹⁶.

Dunque l'impresa di EdC è un'impresa commerciale che si colloca nel suo settore di appartenenza perseguendo il difficile equilibrio tra le necessità di essere sempre concorrenziali sul mercato e la volontà di rimanere fedeli ai principi morali cui fanno riferimento i suoi attori principali, spesso in situazioni in cui le imprese dirette concorrenti non hanno di questi scrupoli.

Zamagni, a tal proposito afferma: «L'EdC vuole servirsi del mercato per realizzare un modo alternativo per produrre ricchezza e contemporaneamente per ridistribuirla. Questo è un aspetto completamente innovativo che differenzia l' EdC, sia dalla finanza etica che dal non profit tradizionale»¹⁷.

Tutto quanto finora esposto porta, ovviamente, ad un esatto capovolgimento dell'azienda comunemente intesa: secondo l'Economia di Comunione l'impresa deve essere come una comunità di persone continuamente attenta alle relazioni, alle

¹⁶ Gui B. (2000), *Teoria e motivazioni ideali*, in Moramarco V. e Bruni L. (2000), *L'Economia di Comunione*, ed. Vita e Pensiero, Milano.

¹⁷ Zamagni S. (1999a), "Rimboccarsi le maniche", in *Città Nuova*, n°4.

funzioni ed alle posizioni di quanti vi prendono parte. Questa nuova concezione produce degli effetti rivoluzionari:

- tutti coloro che entrano in rapporto con l'azienda dovranno instaurare una partecipazione attiva alla vita dell'impresa, ci deve essere la convinzione di fondo che “lavorare con gli altri e lavorare per gli altri è un fare qualcosa per qualcuno”¹⁸;
- le risorse di cui l'impresa dispone, i beni che produce e i profitti che realizza sono orientati all'incremento della produttività-produzione al fine di promuovere la realizzazione umana della persona e dell'intera società;
- cuore dell'Economia di Comunione è il bene comune, socialmente inteso, a cui la vita economica deve essere costantemente orientata in modo che possa affermarsi l'impresa come *bene sociale*¹⁹.

Significativo è stato l'intervento del Prof. Zamagni al convegno “*Per una diversa dimensione dell'economia*” tenutosi a Piacenza il 13 aprile 1996: “...la sfida che voi raccogliete, è mostrare con i fatti che è possibile condividere e realizzare forme di produzione della ricchezza e del reddito,

¹⁸ Giovanni Paolo II, *Centesimus Annus* n. 31.

nell'accettazione di un principio di condivisione che nella sua forma più alta è quello della comunione"; "... bisogna contemperare, controbilanciare la cultura del contratto, con una cultura, che è quella della reciprocità... Ecco dove vedo la funzione fondamentale e il principio fondativo di modelli come quello della Economia di Comunione: una funzione che non è sussidiaria ma diventa fondamentale per consentire all'intera società di produrre e distribuire reciprocità, perché, senza reciprocità, noi ci illudiamo"; "Noi dobbiamo trovare la capacità di tradurre a livello istituzionale esperienze di questo tipo perché, senza la cultura della reciprocità che controbilancia la cultura del contratto, i grossi paradossi o le grosse contraddizioni sociali di questa nostra epoca non possono essere risolte".

Appare evidente come l'Economia di Comunione offra una diversa lettura delle motivazioni dell'uomo e del vero motore delle attività economiche. Il progetto mette al centro del sistema economico l'uomo e la sua felicità e non il profitto; una felicità che è strettamente legata a quella degli altri esseri umani che lo

¹⁹ Maroncelli P., "Azienda *come bene sociale*, cioè, produttrice e distributrice di beni e allo stesso tempo aperta ai bisogni delle persone più disagiate, a cominciare dall'interno dell'azienda stessa". Rivista ECONOMIA DI COMUNIONE n. 7 del 1997, pag.8.

circondano. La partecipazione agli utili non spetta solo a chi opera nell'impresa e che vi ha fatto confluire i propri talenti e i propri risparmi, bensì essa spetta anche alle altre persone umane che ne hanno bisogno: gli ultimi, i poveri. L'obiettivo delle imprese di Economia di Comunione è anche quello di evitare lo strapotere del capitale sul lavoro attraverso l'acquisizione del senso di responsabilità globale delle sorti dell'umanità.

In sintesi, cinque sono gli aspetti portanti del progetto Economia di Comunione:

1. **aspetto antropologico: massima valorizzazione di ogni persona che instaura sia rapporti interni che rapporti esterni all'impresa, a prescindere dal ruolo e dalla funzione;**
2. **aspetto del lavoro: il lavoro viene concepito nella sua massima dignità, senza tener conto degli aspetti tecnici e funzionali, ed è orientato al raggiungimento di un'elevata professionalità, creatività e competenza;**
3. **aspetto economico: l'impresa è intesa come bene sociale, come una comunità di persone, non chiusa su se stessa ma**

orientata al bene della società ricercando il più possibile la partecipazione di tutti nell'attività produttiva;

4. aspetto culturale: l'azienda di Economia di Comunione, pur operando all'interno di un'economia di mercato, si caratterizza per essere gestita da soggetti produttivi guidati da una cultura diversa da quella corrente che muove il capitalismo, cultura che si definisce come "cultura del dare" in antitesi con la cultura dell'avere;

5. aspetto spirituale: stimolare l'adesione delle persone ad un progetto economico che richiede l'esercizio della solidarietà e della "cultura del dare".

1.2.2 Gli obiettivi

L'EdC intende favorire una concezione diversa dell'agire economico quale impegno ideativo e operativo, e non solo utilitaristico, tendendo alla promozione integrale e solidale dell'uomo e della società. «Come in tante altre realtà economiche permeate da motivazioni ideali, gli aderenti al progetto si impegnano in primo luogo a porre al centro dell'attenzione, in tutti gli aspetti delle loro attività, le persone.

In particolare essi cercano:

- di instaurare rapporti leali e rispettosi, animati da sincero spirito di servizio e di collaborazione, nei confronti di clienti, fornitori, pubblica amministrazione e anche verso i concorrenti;
- di valorizzare i dipendenti, informandoli e coinvolgendoli in varia misura nella gestione;
- di mantenere una linea di conduzione dell'impresa ispirata alla cultura della legalità;
- di riservare grande attenzione all'ambiente di lavoro ed al rispetto della natura, anche affrontando investimenti ad alto costo;
- a cooperare con altre realtà aziendali e sociali presenti nel territorio, con uno sguardo anche alla comunità internazionale, con la quale si sentono solidali »²⁰.

Il progetto presenta poi alcune altre caratteristiche più direttamente legate alla visione del mondo tipica della spiritualità dell'unità promossa dal Movimento dei Focolari.

Eccone alcune:

²⁰ Tratto dalla lezione tenuta da Chiara Lubich per la laurea Honoris Causa conferitale dalla Università Cattolica del Sacro Cuore di Piacenza il 29.01.1999.

1. Gli attori delle imprese di EdC cercano di seguire, seppure nelle forme richieste dal contesto di una organizzazione produttiva, lo stesso stile di comportamento che vivono in tutti gli ambiti della vita.

2. L'EdC propone dei comportamenti ispirati a gratuità, solidarietà e attenzione agli ultimi - comportamenti che normalmente si ritengono tipici delle organizzazioni senza scopo di lucro - anche ad imprese a cui è connaturale la ricerca del profitto. L'EdC, quindi, non si presenta tanto come una nuova forma di impresa, alternativa a quelle già esistenti; piuttosto essa intende trasformare dal di dentro le usuali strutture di impresa (siano esse società per azioni, cooperative o altro), impostando tutti i rapporti intra ed extra aziendali alla luce di uno stile di vita di comunione; il tutto nel pieno rispetto degli autentici valori dell'impresa e del mercato (quelli evidenziati dalla dottrina sociale della Chiesa ed in particolare da Giovanni Paolo II nella *Centesimus Annus*).

3. Coloro che si trovano in difficoltà economica, i destinatari di una parte degli utili, non sono visti semplicemente come "assistiti" o "beneficiari" dell'impresa. Essi sono membri

essenziali del progetto, all'interno del quale fanno dono agli altri delle loro necessità.

Le imprese di EdC si propongono come propria ragion d'essere di fare dell'attività economica un luogo d'incontro nel senso più profondo del termine, un luogo di *comunione*: comunione tra chi ha beni ed opportunità economiche e chi non ne ha; comunione tra tutti i soggetti coinvolti in modi diversi nell'attività stessa.

Queste imprese si impegnano a **destinare** parte degli utili ai tre scopi già delineati.

Da una indagine svolta nel periodo che va dall'ottobre 1996 al gennaio 1997 presso otto aziende tedesche²¹ è emerso che il concetto di EdC viene realizzato su due livelli:

- un livello personale, per cui i canoni di EdC investono l'agire morale dell'imprenditore e diventano poi fattore

²¹ Le aziende visitate sono: Frings GmbH Srl (installazione e servizio di riscaldamenti e installazioni sanitarie); Planungsgemeinschaft Azzurro (ufficio di architettura); Privatmolkerei Naarmann KG (caseificio privato); Otto & Sohn GmbH & Co KG e Otto-Bautrager GmbH (edilizia, ingegneria civile e vendita di immobili); Strathmann KG (campo tessile); Beba Mischtechnik GmbH (produzione di miscelatori); TS-Gesellschaft für transport und Sicherungssysteme mbH (industria metallica); Solidar Capital (investimenti in aziende EdC). Ad esse è stato posto questo quesito: Cosa si può dedurre per un concetto generale dell'EdC quando le esperienze e gli impulsi di otto aziende vengono comparati e confrontati tra loro?

ispiratore della *cultura aziendale* con un impatto molto forte sulla variabile *clima aziendale*.

- un livello strutturale, successivo in genere al precedente, che vede la trasformazione organizzativa dell'azienda verso l'interno, in quanto essa viene messa a servizio di questo set di valori promosso dal progetto (si può avere il cambiamento della forma giuridica, della quota di proprietà degli imprenditori, ecc.) e guida « la configurazione degli strumenti aziendali verso una gestione fondata su una riflessione etica»²² e verso l'esterno, poiché la singola azienda è vista come vivaio di un nuovo agire economico che si fa promotore di una "società giusta". (L'attuale dibattito culturale, teorico e pratico, è volto all'individuazione di nuove forme organizzative capaci di valorizzare al massimo la logica della comunione).

L'interpretazione delle realtà economiche studiate ha mostrato che come trend anzitutto l'EdC è implementata a livello di cultura aziendale per giungere poi a riorganizzazioni strutturali, ma non in modo totalitario giacché ogni imprenditore è sensibilizzato in modo particolare da un aspetto del progetto.

²² Sellmann M. (2000), *Economia di Comunione in una realtà tedesca*, in Moramarco V. e Bruni L. (2000), *L'Economia di Comunione*, ed. Vita e Pensiero, Milano.

AZIENDA 1	AZIENDA 2	AZIENDA 3	AZIENDA 4	AZIENDA 5	AZIENDA 6	AZIENDA 7	AZIENDA 8	AZIENDA 9...12
Fortificare la cooperazione Internazionale	Sfruttare effetti di sinergia sul lavoro	Migliorare il clima aziendale. Motivare i dipendenti	Dare più trasparenza allo stile di direzione	Trovare nuova motivazione come imprenditore	Azienda come capitale di Dio. Sperimentare la Provvidenza	Applicare dei principi di etica commerciale	Dare del proprio reddito	Altri aspetti dell'EdC
ECONOMIA DI COMUNIONE								

Fonte: Sellmann Matthias, pag. 106

1.2.3 Libertà di partecipazione

A questo punto è però importante sottolineare che il progetto di EdC si presenta come un'esperienza di **libertà** qui intesa nel senso di *autodeterminazione* (libertà di scegliere) e *autorealizzazione* (capacità di scegliere)²³.

Libertà come autodeterminazione nel senso che ogni imprenditore decide di aderire autonomamente al progetto perché ne condivide le motivazioni ideali, le finalità, e lo fa «nella misura suggerita dalle circostanze aziendali e dalla propria situazione personale e familiare»²⁴.

²³ Zamagni S. (2000), *Economia e relazionalità*, in Moramarco V. e Bruni L. (2000), *L'Economia di Comunione*, ed. Vita e Pensiero, Milano.

²⁴ Molteni, «I problemi di sviluppo delle imprese a «movente ideale», in L. Bruni, «*Economia di comunione, per una cultura economica a più dimensioni*», Città Nuova, Roma, 1999.

Infatti il criterio indicato per la destinazione degli utili è mutato proprio per rimanere fedeli a questa determinante di libertà. La matematica tripartizione del profitto inizialmente prevista (per i poveri, per la diffusione della cultura del dare, per l'autofinanziamento dell'impresa) è col tempo divenuta una indicazione di riferimento, passibile di ogni adattamento alle circostanze immutanti dell'impresa.

Si legge nel documento ufficiale di presentazione del progetto, redatto nel 1998, che: «L'impresa è naturalmente gestita in modo da promuovere l'incremento dei profitti, che gli imprenditori liberamente decidono di destinare, con pari attenzione: per la crescita dell'impresa, per aiutare persone in difficoltà economica iniziando da chi condivide la cultura del dare, per la diffusione di tale cultura ». Da qui si intuisce che il criterio di distribuzione degli utili per le finalità dell'EdC non è fissato una volta per tutte, ma viene stabilito dagli organi di governo dell'impresa di anno in anno, tenuto conto delle necessità che possono emergere in un determinato periodo e anche del fatto che la società deve comunque garantire la libertà ad ogni socio di ricevere i propri utili in caso di decisione in tal senso.

L'ideale, secondo alcuni, sarebbe quello di lasciare che il socio, aderente o meno al progetto, venga in possesso della sua quota di utili e solo in un secondo momento li metta poi liberamente in comune. Tuttavia tale esigenza di voler salvaguardare la libertà personale della donazione deve essere anche contemperata con l'altrettanto valida esigenza di mostrare ai terzi che una determinata impresa opera secondo le motivazioni ideali dell'EdC soprattutto agli attori (fornitori, clienti, lavoratori) che si troveranno ad interagire con essa²⁵. Per questo è stato suggerito che la destinazione di una parte di utili a fini altruistici potrebbe essere esplicitamente determinata in statuti o accordi privati tra i soci, mentre per la parte restante i singoli soci sarebbero liberi di determinare l'entità e le modalità di devoluzione²⁶.

Libertà è ancora intesa come autorealizzazione, ossia come opportunità concreta che ogni persona ha di vivere le diverse dimensioni della propria vita – compresa quella lavorativa/economica – coerentemente coi valori in cui crede, anche all'interno di un'impresa, in cui un ambiente umano

²⁵ Gui B. (1992), "Impresa ed Economia di Comunione. Alcune riflessioni", in *Nuova Umanità*, n°80/81.

positivo, caratterizzato da atteggiamenti di accoglienza reciproca e condivisione di intenti, «favorisce la crescita personale in senso lato, anche oltre il piano professionale»²⁷.

1.2.4 Impegno oltre i confini aziendali

L'impresa di EdC è un «bene sociale»²⁸ per l'attitudine dell'imprenditore a non avere una visuale ristretta all'interno della propria azienda, ma di tendere ad allargarla, svolgendo nella sua attività a favore dei poveri e della formazione culturale, una funzione di interesse generale. Di conseguenza ne discende uno stile manageriale che privilegia l'impostazione dei rapporti intra ed extra aziendali su un piano di collaborazione, rispetto e fiducia reciproci.

Dopotutto un'impresa che ha tra le sue finalità il benessere della comunità locale, nel cui contesto è inserita, non può ricevere soddisfazione solo per aver devoluto, in un'ottica "socialmente utile", i profitti conseguiti. Se si limitasse a questo

²⁶ Tale questione però non è marginale perché bisogna considerare che la scelta delle modalità di devoluzione degli utili ha anche importanti riflessi fiscali. Ad esempio in Italia è il caso delle cooperative.

²⁷ Gui B. (1999), *Organizzazioni produttive con finalità ideali*, in BRUNI L. (1999), *Economia di Comunione*, ed. Città Nuova, Roma.

lo scopo perseguito, non servirebbe creare imprese che rispondono a particolari criteri di gestione; basterebbe affidare la produzione di ricchezza ad imprese for profit che puntano a massimizzare il profitto affinché la “torta” da dividere sia il più grande possibile, senza preoccuparsi di rispettare l’ambiente umano e naturale con cui interagiscono.

Il background motivazionale che sta dietro al progetto fa sì che le aziende di EdC, nella loro apertura oltre le mura aziendali, si fanno anche promotrici di un aumento occupazionale giacché l’aiuto offerto per i poveri riguarda in un primo momento il soddisfacimento delle loro necessità più immediate ma in prospettiva anche l’inserimento nel mondo economico di nuove “risorse lavorative”.

In tal caso l’azienda dirotterà la sua capacità di reddito alla creazione di nuovi posti di lavoro o all’appoggio di nuove attività produttive più *labour intensive*.

²⁸ Ferrucci A. (2000), *Il progetto di Economia di Comunione*, in Moramarco V. e Bruni L. (2000), *L’Economia di Comunione*, ed. Vita e Pensiero, Milano.

1.2.5 Coinvolgimento di tutti nel processo produttivo

L'EdC prevede la costituzione di imprese preferibilmente sotto forma di società di capitali «dove ognuno abbia la possibilità di una propria partecipazione: partecipazioni anche modeste ma molto diffuse»²⁹ pur non escludendo la presenza di azionisti con quote importanti.

Tale caratteristica probabilmente è più strettamente connessa con la realtà sociale del Brasile dove la ricchezza è concentrata nelle mani di pochi e la maggioranza della popolazione vive in condizioni di estrema povertà. L'EdC offre a queste persone un'ulteriore opportunità di "riscatto sociale" perché, appena le condizioni economiche glielo consentono, contribuiscono anch'essi alla sua diffusione attraverso l'acquisto di piccole partecipazioni³⁰, necessarie a raccogliere capitali da destinare all'avvio di nuove imprese, soprattutto nei Paesi in via di sviluppo.

²⁹ Tratto dal discorso di Chiara Lubich in occasione del lancio del progetto di EdC nella cittadella di Araceli (S. Paolo del Brasile) il 29 maggio 1991

³⁰ Alcune famiglie delle favelas si sono messe insieme e hanno versato ognuno una piccolissima cifra per acquistare almeno un'azione della ESPRI S.P.A. di cui si parla nel par. 1.5 del presente lavoro.

1.3 Paradigma di conduzione di un'azienda di EdC³¹

Le imprese di EdC si impegnano in tutti gli aspetti della loro attività a porre al centro dell'attenzione la persona umana coi suoi bisogni materiali e morali, con uno sguardo che supera i confini aziendali per giungere alla comunità intera.

L'EdC, come ho già affermato, non presenta importanti novità in quanto «diversa» o «alternativa» forma di impresa, tanto è vero che l'adesione al progetto non richiede la modificazione della forma giuridica, né dell'assetto istituzionale. Tuttavia sono state fissate delle linee operative per la gestione di una impresa EdC tenendo ben presente che la proposta è rivolta a tutti i tipi di imprese, *for profit e non profit*.

IMPRENDITORI, LAVORATORI ED INDIGENTI

Tali sono gli attori economici più direttamente coinvolti in questa esperienza.

La figura chiave è quella dell'imprenditore che si fa promotore di una nuova cultura imprenditoriale; egli è alla ricerca del profitto aziendale, perché altrimenti l'iniziativa

³¹ Rifacimento al documento *Linee per condurre un'impresa* di cui si può leggere uno stralcio nel periodico EdC, n°1-2,1997.

economica non è attuabile, ma è motivato molto prima dalla necessità di creare posti di lavoro³² e dalla volontà di « crescere insieme »³³, ai suoi lavoratori e alle altre aziende, assumendosi un rischio economico per poi dividere il beneficio derivante dal guadagno anche con coloro che l'attuale sistema economico tende ad escludere perché non produttivi.

L'imprenditore di EdC nella sua attività a favore dei poveri e di sostegno e diffusione di un progresso culturale, si sente parte ed espressione della comunità per cui opera; si fa promotore di un interesse generale; l'azienda diventa un bene sociale.

Tale figura di imprenditore si ispira, «nel quadro globale del suo modo di intendere l'attività economica, alla cultura del dare, della condivisione e della solidarietà, rivestendo il suo agire economico di una carica motivazionale che ha le sue radici nel « dono di sé all'altro, agli altri »³⁴.

Discendono da tale modalità di agire economico elementi di innovazione nella gestione aziendale giacché l'imprenditore è spinto – in un processo che avviene anche in tempi lunghi e nel

³²Alcune iniziative EdC di tipo labour intensive sono finalizzate proprio al perseguimento di tale obiettivo giacché se il solo parametro di valutazione fosse il livello di redditività dell'attività economica in questione, tali iniziative sarebbero scartate per la loro limitata anche se comunque sicura redditività

³³ Ferrucci A. (1999), *Per una diversa dimensione dell'economia*, in Bruni L. (1999), *Economia di Comunione*, ed. Città Nuova, Roma.

rispetto dei ruoli di ciascuno – a trovare nuove vie perché l'atmosfera empatica derivante dall'unità di intenti, dalla apertura agli interlocutori e alla comunità, dalla comunione, si realizzi in modo stabile. Per i responsabili dell'impresa la prima ricompensa è la soddisfazione derivante dall'organizzare l'azienda come una comunità di persone, dove l'uomo è l'autore, il centro e il fine dell'attività produttiva.

Il lavoratore delle aziende di EdC si inserisce in una cultura aziendale che massimizza la «**strategia dell'attenzione all'altro**»³⁵ per cui si punta a **lavorare con** anche se si lavora **alle dipendenze di**, andando al di là dei ruoli, riscoprendo ogni individuo coinvolto nell'attività economica come *protagonista* nella definizione e nel perseguimento dei fini aziendali.

«Nell'officina o laboratorio, o ufficio, o miniera, o azienda agricola, troviamo il nostro piccolo *mondo del lavoro*, dove imprenditori, tecnici, operai, possono **scontrarsi** oppure **incontrarsi**: ognuno può farsi solidale con gli altri, sì da

³⁴ Araujo V. (1996), "Un imprenditore nuovo per un'economia nuova", in periodico quadrimestrale *Economia di Comunione*, n°4.

³⁵ Sorgi T. (1992), "La cultura del dare", in *Nuova Umanità*, n° 80/81.

concorrere tutti, nei propri ruoli, alla valorizzazione gli uni degli altri e alla soluzione dei problemi nell'azienda»³⁶.

Così il lavoratore dipendente sarà partecipe e corresponsabile, contribuendo in maniera attiva allo sviluppo dell'azienda e all'apertura di essa verso l'esterno per le finalità dell'EdC.

Dunque lavoro con, ma è anche lavoro per, ossia identificare come prossimo il destinatario dei beni/servizi prodotti.

Con una *strategia dell'attenzione* si può caricare di significati morali tale rapporto ottenendo anche positivi ritorni in termini di redditività poiché «l'attenzione al destinatario di un oggetto (servizio), impegna nella qualità del produrre»³⁷.

Questo "*lavorare per*" raggiunge una dimensione ancora più profonda – un plus-valore umano del lavoro che è poi la sua socialità – se si esplicita nella scelta motivazionale di lavorare onde avere qualcosa da dare anche per chi non è direttamente inserito nel circolo produttivo, cioè per gli indigenti.

E qui sta una delle novità dell'EdC: **gli indigenti** diventano attori del processo economico, **sono partners dell'impresa e**

³⁶ Sorgi T. (1995), "L'azienda una comunità", in periodico quadrimestrale *Economia di Comunione*, n°3.

³⁷ Sorgi T. (1991), *Costruire il sociale*, ed. Città Nuova, Roma.

non assistiti, essi offrono le loro necessità e permettono agli altri soggetti coinvolti nell'attività produttiva di vivere la cultura del dare e di rivestire di socialità il loro operato.

«Tutto ciò è espressione del fatto che nell'EdC ... l'enfasi non è posta sulla filantropia da parte di alcuni, ma piuttosto sulla condivisione dove ciascuno dà e riceve con pari dignità, nell'ambito di una relazione di sostanziale reciprocità»³⁸.

RAPPORTI CON I DIVERSI STAKEHOLDERS

L'impresa di EdC punta a valorizzare tutti i rapporti che intreccia sia all'interno che all'esterno dei confini aziendali. Infatti vengono formulate strategie e piani d'azienda per offrire servizi di qualità a prezzi equi.

I membri dell'impresa lavorano con professionalità anche per costruire e mantenere stabili nel tempo buone relazioni con i clienti, i fornitori, la pubblica amministrazione, i sindacati, la comunità e perfino i concorrenti.

Tutto questo permette all'impresa di arricchirsi di uno stock di capitale immateriale, costituito da rapporti di stima e fiducia, da un bagaglio di comportamenti improntati alla collaborazione, all'attenzione verso tutti.

E lo stesso spirito di comunione anima anche i rapporti esterni attraverso la promozione e la diffusione della cultura del dare non solo a livello interumano ma anche a livello interaziendale attraverso la condivisione degli utili, del know-how, delle esperienze, delle soluzioni organizzative e gestionali tra più imprese soprattutto con quelle in difficoltà.

ETICA

Tale aspetto è certamente in linea con gli altri postulati del progetto benché non ne sia un elemento caratterizzante poiché in tutto il mondo economico, da diversi anni, si è avuto un “reinserimento” delle istanze etiche tra le variabili delle analisi economiche. Si parla molto di etica degli affari anche se comunque si può incorrere in un asservimento della prima dimensione poiché le imprese che si danno un codice deontologico finiscono con l’aver una possibilità maggiore di fare profitti attraverso il meccanismo della “reputazione”.

Zamagni afferma: «L’esperienza dell’EdC è quella di dimostrare che o si crede a certi valori come ad esempio la dignità delle persone, il rispetto dell’autonomia, la giustizia, ma ci si crede indipendentemente dai risultati cui questi valori

³⁸ Tratto dalla lezione per la laurea Honoris Causa in Economia e Commercio, conferita

conducono, o altrimenti il rischio è la produzione di effetti perversi»³⁹.

Gli operatori di EdC rispettano le leggi, e mantengono un comportamento eticamente corretto nei confronti delle autorità fiscali, dei sindacati e degli organi istituzionali. Ugualmente agiscono nei confronti dei dipendenti da cui si attendono pari comportamenti.

QUALITÀ DELLA VITA E DELLA PRODUZIONE

Come già detto, uno dei primi obiettivi degli imprenditori di EdC è quello di trasformare l'azienda in una comunità. Essi si ritrovano regolarmente con i responsabili della gestione per verificare la qualità dei rapporti interpersonali e per risolvere insieme eventuali situazioni difficili.

Tutto ciò è fatto con la consapevolezza che lo sforzo di risoluzione di ogni difficoltà relativa alla dinamica aziendale, ma anche a quella più propriamente personale, può generare effetti positivi stimolando innovazione e crescita di maturità e produttività.

dalla Università Cattolica del Sacro Cuore di Piacenza a Chiara Lubich il 29.01.1999.

³⁹ ZAMAGNI S. (1998), "Dai congressi di Bologna e Lisbona: cosa pensano di EDC", in periodico quadrimestrale *Economia di Comunione*, n°2.

Sempre nell'ottica della *strategia dell'attenzione* sono tenuti in grande cura la salute e il benessere di ogni membro dell'impresa, con particolare attenzione a chi ha maggiori necessità. L'ambiente di lavoro è disteso e amichevole e si punta molto sul rispetto e la fiducia reciproci che vanno a formare un bagaglio di *capitale umano collettivo* generativo di un plus-valore di impegno e iniziativa nell'affrontare insieme i momenti di crisi aziendale che sono molto meno dipendenti da un elevato grado di conflitto di interesse tra le parti.

ARMONIA NELL'AMBIENTE

Si ritorna ancora una volta ad una delle dimensioni fondanti del progetto, la centralità dell'uomo, che viene vissuta anche prestando grande cura alla pulizia, all'ordine, alla gradevolezza di tutti i locali aziendali, dagli uffici ai magazzini, in modo tale che, anche attraverso l'armonia degli ambienti, datori di lavoro, lavoratori, fornitori e clienti si sentano accolti e a loro agio.

FORMAZIONE E ISTRUZIONE

L'imprenditore di EdC punterà molto sulla valorizzazione delle "risorse umane" adottando criteri di selezione, formazione e crescita professionale del personale, al fine di instaurare, tra i membri dell'impresa, un'atmosfera di sostegno reciproco, di

condivisione di intenti, in cui sia naturale mettere liberamente a disposizione i propri talenti, idee, competenze, a vantaggio della crescita professionale dei colleghi e per il progresso dell'azienda. Tale finalità sarà perseguita anche fornendo opportunità di aggiornamento e apprendimento continui.

COMUNICAZIONE

Veniamo infine all'ultimo aspetto che è stato ritenuto caratterizzante della gestione di una impresa di EdC. L'impresa di EdC si impegna a creare un clima di comunicazione aperta e sincera che favorisce lo scambio di idee tra dirigenti e lavoratori.

Essa è aperta anche verso coloro che, interessati alla cultura del dare, sono desiderosi di approfondire i vari aspetti della sua realizzazione concreta.

La comunicazione è perseguita anche in una dimensione ultra-aziendale: infatti le imprese di EdC si collegano tra loro sia a livello locale che internazionale comunicandosi successi, difficoltà, intuizioni, innovazioni, in uno spirito di reciproco sostegno e solidarietà.

Operatori di aree più sviluppate mettono a disposizione capacità operative, competenze tecnico-professionali,

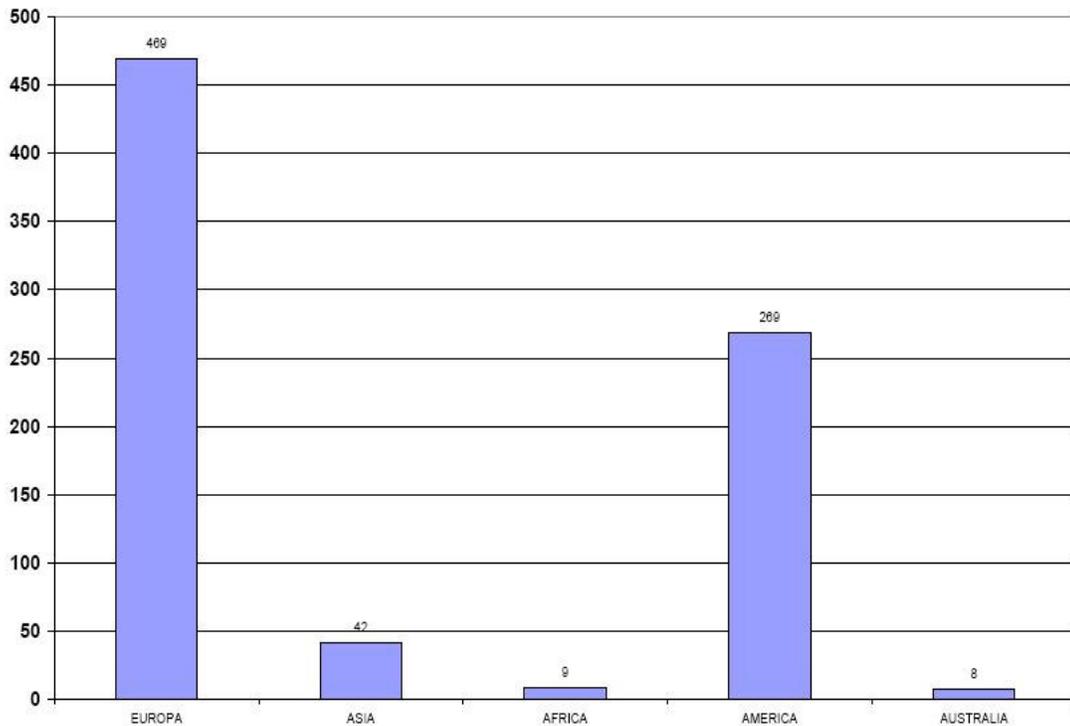
tecnologie, per favorire il sorgere di imprese simili nelle aree in via di sviluppo, attraverso la formazione di lavoratori di dette aree nelle proprie aziende o addirittura, se possibile, andandovi di persona da un'altra città o continente.

1.4 Evoluzione del fenomeno

Presentiamo adesso una raccolta di dati empirici (alcuni dati si riferiscono al 2002, altri al 2004) relativi all'attività di EdC. Attualmente aderiscono alla proposta di EdC 797 aziende ed attività produttive minori, operanti nei diversi settori economici, in più di 30 Paesi dei 5 continenti.

Nella figura 1 sono riportati i dati relativi al gennaio 2004 sulla distribuzione delle aziende EdC, nei 5 continenti.

Figura 1 - Aziende e attività nel mondo (gennaio 2004).

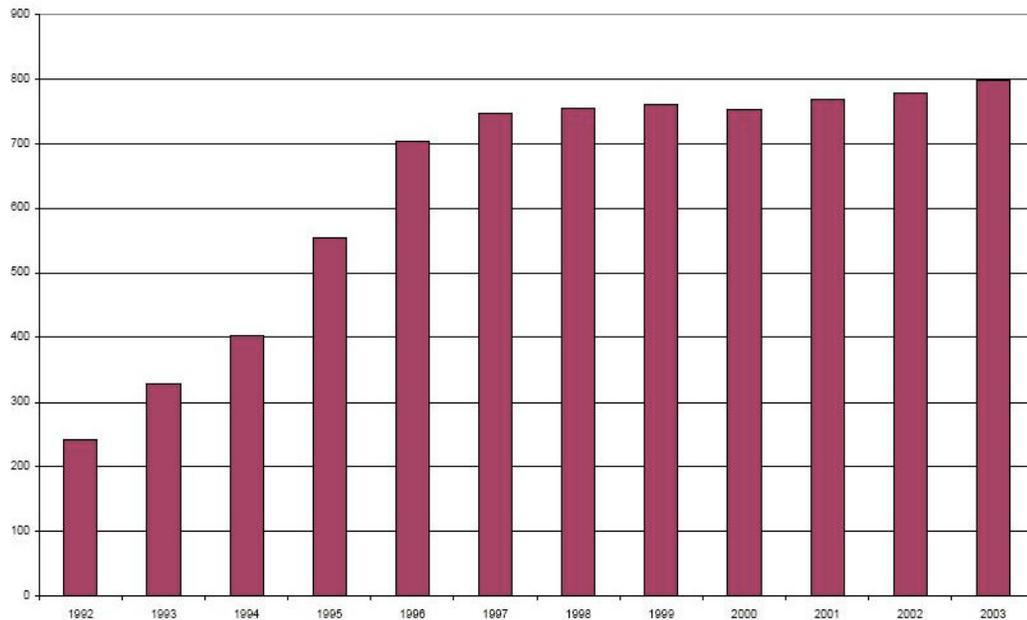


Da essa si evince che lo sviluppo di questo progetto nelle varie aree del mondo ha coinvolto particolarmente l'Europa e l'America, zone in cui la spiritualità del Movimento dei Focolari, matrice di questo progetto economico, è maggiormente diffusa. Ciò si evince ancor di più dall'analisi della tabella 1; infatti fin dal 1991 la risposta di questi due continenti è stata tempestiva e consistente. Molte aziende sono sorte in seguito al lancio dell'EdC nel 1991, mentre altre, già esistenti, sono state reimpostate secondo i parametri di questa nuova proposta economica.

Tabella 1 - Aziende e attività nel mondo (gennaio 2004).

CONTINENTI	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
EUROPA	132	161	208	336	430	448	477	478	469	481	486	469
ASIA	10	19	23	23	32	37	35	36	38	40	47	42
AFRICA	-	1	2	6	14	11	15	11	13	9	9	9
AMERICA	99	144	166	184	220	244	220	221	217	224	230	269
AUSTRALIA	1	3	3	5	7	7	7	15	15	15	6	8
TOTALI	242	328	402	554	703	747	754	761	752	769	778	797

Figura 2 - Sviluppo nel tempo del numero delle imprese EdC (gennaio 2004)



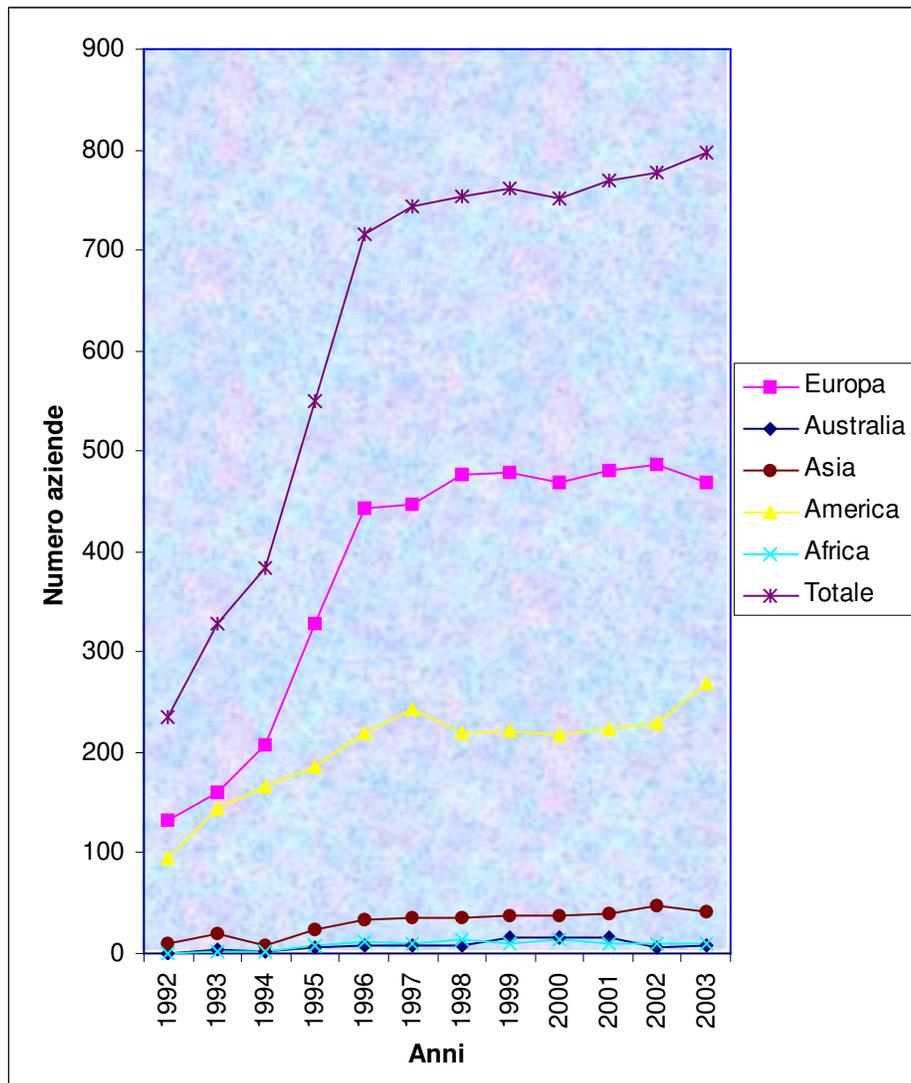
Volendo fare un'analisi temporale possiamo osservare un trend

tendenzialmente crescente; infatti nell'arco di 12 anni dal lancio del progetto il

numero delle aziende e delle attività produttive è più che triplicato passando dalle 230 iniziali alle 797 attuali (figura 2).

Analizzando le serie storiche indicanti il totale delle imprese aderenti al progetto dal 1992 al 2003 (figura 3), si può vedere come vi sia stato un forte incremento del numero di queste aziende dall'anno '92 all'anno '96. In questo periodo l'aumento è stato pari al 203,4%, con una crescita annua del 30% circa. Successivamente, dall'anno 1997, la crescita si è assestata al 2% annuo.

Figura 3 – Serie storiche dello sviluppo delle aziende EdC nei 5 continenti

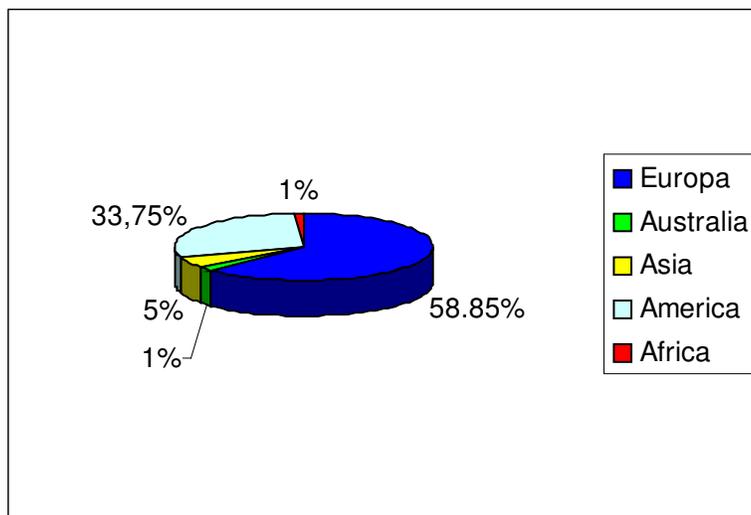


Spostando l'analisi, invece, sul trend dei singoli continenti, si può notare che:

- il trend della serie "Europa" è molto simile a quello generale delle aziende EdC, con una divergenza dal 2002;

- la linea “America” ha seguito un costante aumento del numero delle imprese aderenti;
- per le altre tre serie, “Asia”, “Africa” e “Australia”, le imprese EdC, nell loro pur esiguo numero è cresciuto costantemente fino al 1999; con una stabilizzazione di tendenza per l’Australia nel 2000, e un inversione di tendenza nel 2002; con una inversione di tendenza anche per l’Africa dal 2001.

Figura 4 - Distribuzione geografica delle aziende EdC nel mondo (2003)



La presenza di aziende di Economia di Comunione, anche se differente da continente a continente (figura 4), evidenzia il carattere della mondialità di questo progetto.

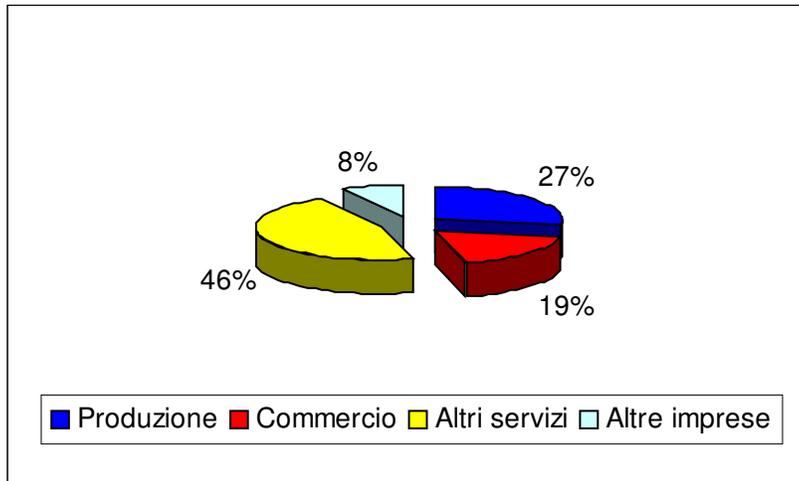
L'Economia di Comunione, delineata nel 1991, non è rimasta “sulla carta”, ma si è diffuso e, nel frattempo, maturata abbastanza velocemente nonostante le sue peculiarità. Tutto questo può essere dimostrato attraverso un'analisi approfondita condotta su più livelli.

E' possibile esaminare le imprese EdC secondo tre punti di vista:

- il settore di attività;
- il numero dei dipendenti;
- la forma giuridica.

Il progetto non si limita ad un solo settore produttivo né è ristretto a particolari tipi di aziende: spazia in oltre 90 diverse attività e comprende aziende di diversa natura sociale.

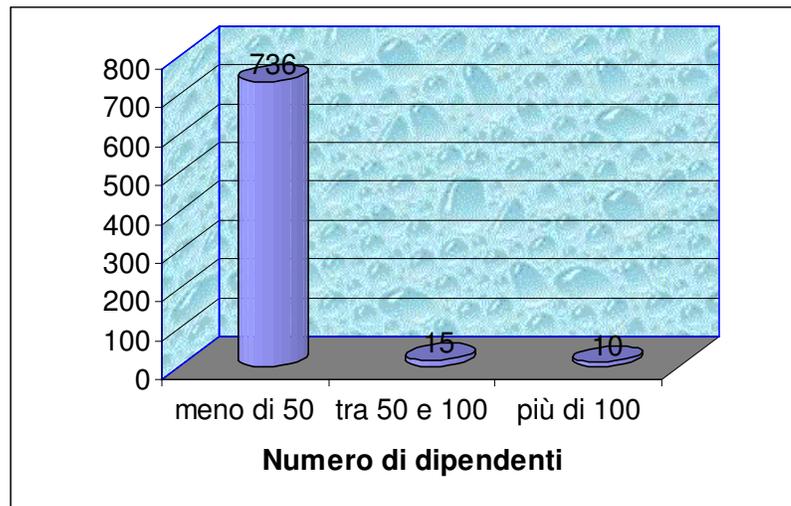
Figura 5 - Le aziende di EdC per settore di attività (2002).



Fonte: Carla Bozzani, responsabile EdC e redattrice del periodo *Economia di comunione – una cultura nuova*.

Il grafico (figura 5) mostra la tipologia di attività delle imprese EdC evidenziando la prevalenza del settore dei servizi (servizi di consulenza, medici, scolastici, informatici. Vedi più dettagliatamente tabella 3) a scapito di quello della produzione di beni: infatti, ben un 46% delle aziende prestano servizi, contro un 27% operante nel settore industriale.

Figura 6 - Numero dei dipendenti delle aziende EdC (1999)



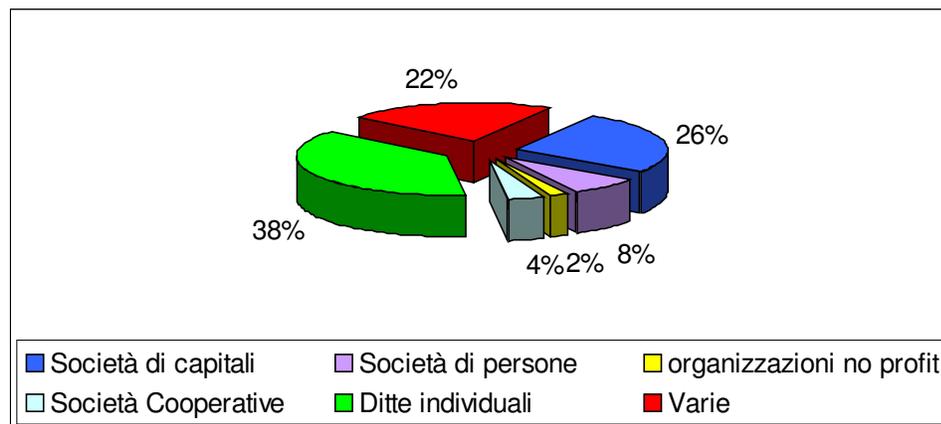
Fonte: L. Bruni, *Economia di Comunione: per una cultura a più dimensioni*, Città Nuova Editrice, Roma 1999.

Le imprese EdC sono prevalentemente a carattere familiare o comunque di piccole dimensioni. Questo è dovuto al fatto che è più facile che un'impresa di queste dimensioni sia totalmente coinvolta in questo progetto e riesca a trasferire questa nuova cultura a tutti coloro che hanno rapporti con essa (dipendenti, fornitori, clienti, ...).

«Ciò è dovuto essenzialmente a due circostanze: innanzitutto i soggetti che inizialmente hanno aderito alla proposta erano imprenditori di aziende familiari le quali raramente superavano i 100 dipendenti, o gruppi alla guida di cooperative ed aziende non profit; ad essi si sono aggiunte

nuove imprese costituite proprio sull' onda entusiastica del lancio del progetto EdC e che quindi, vista la loro recente costituzione non hanno avuto ancora il tempo necessario per superare certe soglie dimensionali» (Molteni, 1999).

Figura 8 - Forma giuridica delle imprese aderenti all'EdC



Fonte: sito web del Movimento dei Focolari, www.focolare.org

La forma giuridica prevalentemente scelta dagli operatori EdC è la ditta individuale: forma nella quale viene maggiormente evidenziato il criterio della libertà come autodeterminazione⁴⁰, intesa come scelta personale dell'imprenditore di aderire al progetto dell'EdC e di contribuire

⁴⁰ Stefano Zamagni, *Economia e relazionalità*, intervento al convegno *Verso un agire economico a misura di persona: la proposta dell'Economia di Comunione*, Università Cattolica del Sacro Cuore, Sede di Piacenza, Facoltà di Economia. 29 gennaio 1999.

alla diffusione di una cultura nuova, quella del dare, in antitesi con quella dell'aver.

Tabella 2 - Aziende per ragione sociale(1999)

Società di capitali	200
Società di persone	58
Organizzazioni non profit	15
Società cooperative	30
Ditte individuali	288
Varie	170

Fonte: Commissione centrale di EdC, Roma

Tabella 3 - Statistiche delle aziende e attività distinte per settore (1999).

COMMERCIO	Abbigliamento	30	161
	Alimentazione	30	
	Arredamento	16	
	Auto	2	
	Libri	7	
	Materiale fotografico	1	
	Materiale informatico	4	
	Materiale sanitario	13	
	Materiale vario	58	
	TOT. COMMERCIO		
F	Abbigliamento	24	
	Agricola	29	
	Alimentari	38	
	Arredamento	16	
	Articoli vari	23	
	Costruzioni edili	18	
	Grafica	15	
	Ind. Meccanica	16	
	Ind. Medica	1	
	Plastica	4	
	Video	3	

ALTRI SERVIZI	Vari	7	194
	Totale produzione		
	Consulenza	62	
	Contabili	7	
	Fotografici	2	
	Informatici	26	
	Legali	12	
	Manutenzione	18	
	Medici	55	
	Progettazione	16	
	Ristorazione	5	
	Scolastici	31	
	Telefonici	1	
	Elettrici	7	
	Trasporti	1	
	Turistici	12	
	Vari	72	
Totale altri servizi		327	
ALTRE IMPRESE		79	
TOTALE AZIENDE ATTIVITÀ		761	

Fonte: Commissione centrale di EdC, Roma (1999).

Come ho già sottolineato, i continenti dove le aziende EdC sono numericamente più presenti rimangono quelli dove vi è stata anche la più intensa adesione iniziale: Europa e America.

Anche l'Italia segue questo generale andamento di crescita.

Tabella 5 - Diffusione EdC in Italia.

ANNI	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
nr. di aziende e attività produttive	93	96	171	189	239	248	246

Fonte: Commissione centrale di EdC, Roma

Figura 8 - Diffusione dell'EdC in Italia dal 1993 al 1999.

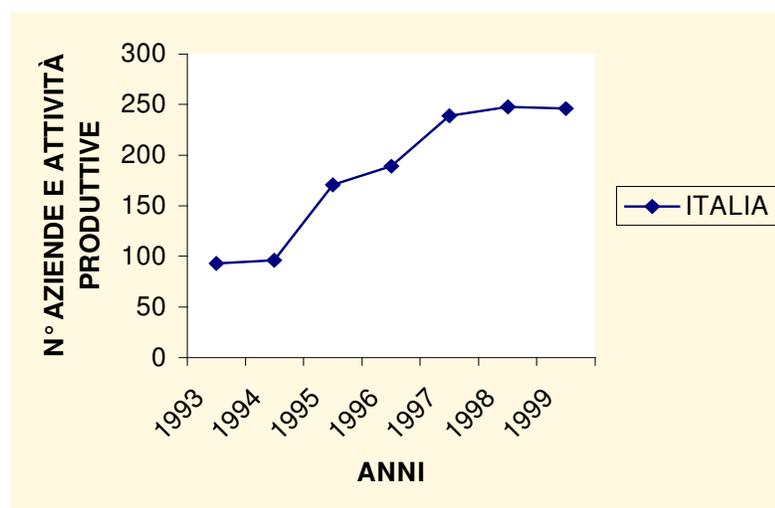


Tabella 6 - Diffusione delle aziende EdC in Italia per città.⁴¹

	beni	servizi	totale
BOLOGNA	33	5	38
CAGLIARI	0	0	0
CASTELLI	6	0	6
CATANIA	11	6	17
FIRENZE	29	9	38
MILANO	44	10	54
NAPOLI	12	7	19
PESCARA	0	0	0
ROMA	7	0	7
TORINO	38	11	49
TRENTO	16	5	21
TOTALE			249

Le aziende italiane EdC produttrici di beni e servizi sono così distribuite:

- 162 nell'Italia settentrionale;
- 51 nel centro;
- 36 nell'Italia meridionale.

⁴¹ Le città che compaiono in tabella sono località in cui sono collocati i punti di raccolta dei dati sulla realtà territoriale circostante, per Milano per esempio si intende la zona della Lombardia, con Trento la zona del Triveneto, ecc.

A differenza dei dati mondiali, che evidenziano la prevalenza del settore dei servizi (46%) rispetto a quello industriale (27%), in Italia la situazione si presenta capovolta: infatti il settore prevalente in cui operano le imprese EdC è rappresentato dalla produzione di beni (79%), contro un 21% di esercenti attività di servizi e commerciali.

Infine, un breve cenno sulla distribuzione degli utili.

I poveri da sostenere, all'interno del Movimento dei Focolari, sono attualmente circa 12.000. Ogni anno, gli utili distribuiti coprono circa il 10-20% delle loro esigenze, che comunque vengono in gran parte soddisfatte grazie ad un aiuto straordinario annuale di tutti i membri del Movimento.

Un esempio per il 2003: gli indigenti da aiutare - esclusi quelli già aiutati con la comunione dei beni nelle varie parti del mondo – sono stati 11.405.

La somma richiesta per il vitto, la scolarizzazione, l'assistenza medica e l'abitazione ammontava a \$ 1.745.715.

Con la parte degli utili di \$ 305.567 destinata a questo, sommata all'aiuto straordinario di \$ 1.288.331 si è potuto coprire circa il 90% delle richieste.

La distribuzione di questa somma è avvenuta nelle nazioni dell'est Europa, in Asia, Africa, sud America, isole dell'Oceania.

Per quanto riguarda la parte degli utili destinata alle strutture, negli ultimi anni, possiamo far cenno ai seguenti dati:

- nel 2000 gli utili destinati alle strutture sono stati \$ 393.471 che hanno coperto, tra l'altro, almeno in parte le spese per una falegnameria in Brasile, un Centro giovanile in Perù, un impianto di traduzioni in Croazia, la riparazione nei Centri di formazione dopo il tornado dell'Argentina e il terremoto in Messico, ecc.;

- nel 2001 la somma è stata di \$ 334.750. Una parte ha coperto i viaggi per la formazione in Siberia, Tailandia, Cile e Burundi e la stampa formativa in cinese a Hong Kong e in urdu in Pakistan, oltre ad altre destinazioni che sarebbe troppo lungo elencare;

- nel 2002 \$ 466.261 tra l'altro sono serviti per le traduzioni in francese del materiale formativo per l'Algeria; in Giappone per la stampa di libri, in Slovacchia, S.Domingo, Uruguay per la ristrutturazione dei Centri di formazione;

- nel 2003 \$ 305.567 hanno coperto, tra le altre necessità in varie parti del mondo, le spese per i viaggi ed il materiale di

formazione in Congo, Lituania, Messico e Singapore; per le costruzioni e ristrutturazioni dei Centri di formazione in Costa d'Avorio, Polonia, Belem, e Venezuela.

Si tratta comunque di valori esigui rispetto all'obiettivo: "nessun povero sulla terra", ma - a mio parere - tale dato ha "valore" per ciò che rappresenta: il frutto di una economia "umanizzata".

"Le fondazioni meglio delle aziende di EdC potrebbero risolvere il problema della povertà, ma la divisione degli utili, per le aziende di EdC rappresenta la punta di un iceberg. Vivendo la cultura del dare l'impresa diventa luogo di comunione. Così facendo, l'impresa realizza se stessa, realizza la sua vocazione sociale: genera capitale sociale"⁴².

Se vogliamo cogliere in profondità la novità dell'EdC in tutti i particolari basterebbe soffermarsi su alcune espressioni di coloro che ricevono gli aiuti non come l'elemosina, ma veramente come amore che circola e frutto di comunione vera.

"Voglio condividere la gioia di scoprire quanto è importante la somma che ricevo regolarmente: questa non solo mi aiuta a coprire le spese per la luce e le medicine, ma è un dono di valore smisurato, perché è il frutto del condividere beni e necessità" (Brasile).

⁴² Bruni L., *L'oggi dell'economia di comunione*, in Atti del Convegno internazionale "Nuovi orizzonti dell'EdC" 10-12 settembre 2004, Castel Gandolfo, Roma.

“Mio marito ha trovato un lavoro e con gioia ora possiamo lasciare il denaro che ricevevamo per altri che ne hanno bisogno” (Argentina).

“Ho un cancro e con l’aiuto che ricevo riesco a fare le cure necessarie. Prego e offro tutto perché l’EdC si sviluppi e ringrazio Dio per questa esplosione di grazie che è l’EdC: non so cosa sarebbe di me senza questa preziosa provvidenza”(Brasile).

“Sono anch’io una dei 12000 indigenti che ricevono l’aiuto finanziario straordinario con il quale ho potuto finire gli studi a conoscere anche la vita di un’impresa che aderisce al progetto EdC. Da allora tante cose in me sono cambiate: prima avevo un odio profondo per le persone ricche, perché pensavo che non si curassero dei poveri e pensassero soltanto al loro benessere. Ora ho capito che l’amore vissuto anche in una azienda cambia tutto” (Filippine).

E potremmo continuare con centinaia di lettere che testimoniano non solo la gratitudine degli indigenti aiutati, ma una vera rivoluzione nell’economia, dove coloro che danno e che ricevono sono parimenti attori dello stesso straordinario progetto ormai diffuso nel mondo.

1.5 Alcune realizzazioni particolari.

L'EdC è diventato uno stile di agire economico a cui hanno aderito – come si può vedere dai dati empirici riportati nel precedente paragrafo – quasi 800 aziende in tutto il mondo. Una caratteristica peculiare del progetto, senza la quale non si può parlare di EdC è la presenza di poli industriali nelle cittadelle del Movimento, proprio come auspicato da Chiara Lubich nel discorso di lancio del progetto ad Araceli⁴³.

Si tratta di particolari distretti industriali. I distretti industriali sono aree caratterizzate dalla presenza quasi esclusiva di una sola industria, grazie alla quale sorgono e si sviluppano tante piccole imprese con alti gradi di efficienza, frutto di relazioni, informazioni, cultura sociale e fiducia tra gli attori del distretto (le economie esterne che la localizzazione porta con sé), compensando così l'assenza di economie interne (alti gradi di efficienza raggiungibili grazie alle grandi dimensioni). Possiamo

⁴³ «Questo (il progetto di EdC), lo si potrebbe cominciare a vedere realizzato nelle nostre cittadelle, a partire da Araceli. Qui, sotto la spinta della comunione dei beni, dovrebbero sorgere delle industrie, delle aziende...». Tratto dal discorso di Chiara Lubich del 29 maggio 1991.

affermare che i poli e i distretti industriali nascono grazie alla sinergia tra cultura e imprese.

I Poli si differenziano dai distretti industriali per l'eterogeneità dei settori di appartenenza delle imprese che vi sono insediate e perché sono inserite in una cittadella del Movimento dei Focolari, che assicura e alimenta la loro specifica cultura sociale.

Nel '91 la Lubich sottolineò l'importanza della presenza all'interno delle cittadelle di due realtà: una parte spirituale (la "città celeste") concretizzata nelle strutture del Movimento dei Focolari dedite alla formazione di uomini nuovi, e di una "città terrena": una aggregazione di aziende trasferitesi dalle loro sedi originarie in questi "poli".

Per comprendere la vocazione dei poli, è opportuno rifarsi alle metafore evangeliche della "città sul monte", del "sale della terra" o del "lievito".

Città sul Monte: un modello cui guardare per lasciarsi interrogare, per ispirare quanti vogliono umanizzare la vita economica.

Inoltre, il polo non deve essere una nicchia isolata, una economia alternativa, altra rispetto alla corrente, ma deve

aprirsi per contaminare la città sotto il monte, portando la comunione che vive per prima (**sale della terra o lievito**).

I poli, dunque, secondo Chiara Lubich, hanno la funzione di essere dei modelli del funzionamento delle aziende di EdC, che diano visibilità al progetto EdC, e che siano punto di riferimento per le aziende EdC sparse all'interno dello stesso stato.

I primi *poli industriali* sono sorti proprio accanto alle cittadelle del Movimento: il primo (lavori avviati nel '94, e inaugurato nel '98) ad **Araceli**, in Brasile, chiamato Polo Spartaco, un altro ad **O'Higgins** in Argentina, chiamato Polo Solidaridad, un altro in costruzione a Loppiano, Incisa Val d'Arno (FI), intitolato a Lionello Bonfanti, magistrato focolarino, e altri ancora in Belgio, Francia, ecc.

La prima società che si è insediata nel polo Spartaco (1995) è stata la **Tunica**, già operante nel settore dell'abbigliamento. Oggi sono cinque le aziende attive nel polo di Araceli: oltre la Tunica, c'è la **Prodiet Farmaceutica** che distribuisce medicinali ed alimenti per gli sportivi; la **Rotogin** che produce grandi manufatti di plastica con un particolare procedimento di rotofusione; la **Eco-Ar** che produce detersivi e disinfettanti industriali; la **AVN**, l'ultima attività ad essere stata avviata nel

2000, che produce contenitori di plastica e rifornisce anche la Eco-Ar, ed infine la **Espri S.p.a.** che fornisce servizi finanziari e gestionali alle aziende del polo e a quelle collegate al progetto di EdC nell'America Latina.

La Espri S.p.a. ha un capitale sociale di 900.000\$ sottoscritto da più di 4000 soci⁴⁴, alcuni dei quali, abitanti delle *favelas* che si sono adoperati nella realizzazione di piccoli commerci per riuscire a mettere insieme i 5\$ necessari alla sottoscrizione congiunta di un'azione che è poi stata tirata a sorte per determinarne il proprietario.

Il Polo Spartaco, nato con azionariato diffuso, sotto lo slogan, "siamo poveri ma tanti", è un laboratorio sperimentale del nuovo agire economico proposto dall'EdC; si prodiga con determinazione nel far sì che attraverso le strutture tecnologiche e l'organizzazione umana delle sue diverse aziende, una ondata nuova pervada la società: la *cultura del dare* che ridona fiducia in un avvenire promettente e più egualitario, a "misura d'uomo".

⁴⁴ Chiara Lubich ,durante il discorso per il lancio del progetto, aveva auspicato la nascita di «società dove ognuno abbia la possibilità di una propria partecipazione: partecipazioni anche modeste ma molto diffuse».

Accanto alla cittadella argentina di O'Higgins è stato bonificato un terreno paludoso acquistato dalla **Unidesa**⁴⁵ ("Unità e sviluppo - società anonima"), società che gestisce i servizi in comune del polo. Grazie a questo terreno si è potuta consolidare l'attività di due aziende agricole, la **Primicias I** e la **Primicias II**, che provvedono a coltivazioni in serra di peperoni. Nel 2002 si è insediata la società **Norma Maliandi**, azienda con esperienza trentennale nella produzione di cosmetici, e nel giugno 2004 la **Ontai fratello sole**, produttrice di prodotti derivati dalla soia: olio, farina e bio-diesel. L'Unidesa si è poi adoperata per garantire alla zona industriale l'acqua e l'energia elettrica necessarie ed ha provveduto a tracciare le strade e a piantare alberi; ancora ha previsto la lottizzazione di 30 appezzamenti del suo terreno, destinandoli alla costruzione di abitazioni per gli utenti del Polo Solidaridad (attualmente sono state già costruite 13 case che danno l'aspetto di un quartiere nascente). Il ricavato della vendita degli appezzamenti servirà ad eseguire ulteriori opere strutturali necessarie al polo industriale. L'Unidesa ha aperto la sottoscrizione delle sue azioni a livello internazionale ed ha invitato imprenditori di tutto

⁴⁵ Fonte informazioni cd divulgativo: *Edc, Polo Solidaridad, O'Higgins, Argentina*

il mondo a visitarla per apportare il proprio contributo in termini di idee, tecnologie ed investimenti.

Un'altra iniziativa particolare è nata dalla volontà di 23 imprenditori tedeschi di sostenere finanziariamente le aziende di EdC. Infatti nella zona di Solingen è stata costituita la **Solidar Invest o Società per la Promozione di EdC**, che è una società finanziaria con lo scopo specifico di promuovere ed agevolare la fondazione di nuove aziende aderenti al progetto, soprattutto nei paesi in via di sviluppo e nell'Europa Orientale, in collaborazione con imprenditori locali «destinati a diventarne i proprietari» (FERRUCCI,1995). Tali imprenditori – come quelli di Heidelberg – offrono alle aziende in nascita le loro tecnologie, il *know-how*, le competenze professionali in loro possesso e, se necessario, anche parte dei finanziamenti, specie nella fase di avvio.

In alcune parti del mondo poi le aziende hanno sentito la necessità di collegarsi tra di loro attraverso associazioni che promuovono l'attività di dette aziende mediante la pubblicazione di *brochure* e pubblicità esplicative delle loro caratteristiche e dei prodotti che offrono e contenenti anche il recapito di ciascuna per consentire anche ad aziende di altre

parti del mondo di entrare in contatto con loro. Tra queste iniziative ricordiamo la **Associazione per un EdC** delle aziende della Lombardia; la **Espri SpA** che pubblica una brochure per il Brasile aggiornata semestralmente e la pubblicità in varie lingue della **PRO-PART KLEIN Srl** di Saarbrücken, un'azienda nata come punto di incontro tra le aziende e i loro potenziali clienti per la zona della Germania (FERRUCCI, 1995).

A Milano invece è stata creata la **Commissione dell'EdC** che segue⁴⁶ l'andamento delle 41 aziende presenti in Lombardia, una delle regioni italiane a più alto tasso di sviluppo, con lo scopo di «accompagnare ed incentivare le iniziative di EdC sia per quanto riguarda le aziende che aderiscono al progetto, sia per la diffusione delle idee e della cultura del dare che vi sta dietro» (SPREAFICO, 1997). Essa è composta da 13 persone: due commercialisti, un esperto finanziario, alcuni imprenditori industriali e agricoli, uno studente.

⁴⁶ Come dice il commercialista Spreafico, membro della Commissione, seguire le aziende del suo territorio «significa dividerne le esperienze, i frutti e i problemi che man mano emergono, nella misura che ci vengono liberamente sottoposti dagli imprenditori».

Una particolare attenzione tale commissione la sta mettendo nella definizione del “bilancio sociale o ideale”⁴⁷ per rispondere all’esigenza sentita da alcuni imprenditori di poter integrare il bilancio che ogni azienda redige secondo i criteri civilistici e fiscali con un documento che sia «la lettura della vita dell’azienda alla luce dei criteri dell’EdC, in una visione complessiva, che non tiene conto solo della ripartizione degli utili, ma anche (...) dell’armonia dell’ambiente di lavoro, della cura dei collaboratori, della capacità di favorire la crescita del personale» (SPREAFICO, 1997).

Tale bilancio dovrebbe essere utile per analizzare e valutare il grado di adesione ai sette punti che caratterizzano l’EdC. Gli aspetti dell’EdC sono come i sette colori dell’arcobaleno e *“insieme diventano luce”*, nel senso che solo vivendo tutti gli aspetti del progetto è possibile vedere il realizzarsi di esso.

⁴⁷ Per la redazione di tale “bilancio ideale” si fa in sostanza riferimento alle Linee per condurre un’impresa presentate in questo capitolo nel paragrafo 1.3

Schema di “bilancio ideale”.

BILANCIO SOCIALE – BILANCIO “IDEALE”
LA REALTA' AZIENDALE: RAPPORTI INTERNI ED ESTERNI
<p>Economia e lavoro</p> <ul style="list-style-type: none">– <i>Solidarietà, promozione di iniziative diverse in favore di situazioni di bisogno (es. prestiti o aiuti diretti a dipendenti in necessità, soccorsi o contributi per indigenze sociali);</i>– <i>Creazione di nuovi posti di lavoro;</i>– <i>Conciliando le diverse esigenze aziendali, possibilità di destinare parte degli utili per il progetto dell'economia di comunione.</i>
<p>Rapporti</p> <p>Partendo dal presupposto che è “l'uomo” al centro e non il lavoro, è opportuno verificare tra l'altro:</p> <ul style="list-style-type: none">– Se la struttura aziendale favorisce i rapporti umani interni;– Se si sono creati rapporti significativi con clienti, fornitori, soci o altre persone venute in contatto con l'azienda;– Se il modo di gestire l'azienda, ispirato a questa cultura “nuova”, suscita interesse e stimola la richiesta di conoscenza delle motivazioni.
<p>Etica e economia</p> <p>È bene analizzare lo sforzo fatto per mantenere, nello svolgersi della vita aziendale, un corretto rapporto:</p> <ul style="list-style-type: none">– Con le istituzioni (fisco, ispettorato del lavoro, sindacati);– Con i concorrenti;– Con il personale dipendente (equa ed adeguata retribuzione ecc.).

Salute

La salute fisica dei collaboratori deve essere oggetto di particolari attenzioni, e non solo perché ne migliora il rendimento. È opportuno verificare se:

- Si è svolta un'attività di prevenzione per la tutela della salute ed un adeguamento alle norme vigenti in materia di sicurezza sul lavoro;
- Si è tenuto conto delle esigenze o difficoltà fisiche dei collaboratori (esempio: ambiente ben aerato, illuminazione, pulizia, rumori, posizione di lavoro comoda senza sottovalutare i dettagli, come un tavolo troppo alto, una sedia poco ortopedica, ecc.);
- Sono previsti turni di lavoro che permettano adeguati periodi di riposo.

Armonia e ambiente

Un clima di accoglienza e di serenità presuppone anche un ambiente adeguato. È bene verificare se:

- Vi sono spazi all'interno dei propri ambiti di lavoro che rispondono ad esigenze concrete, quali locali di ricevimento, di ritrovo, mensa;
- L'ambiente è, pur nella semplicità, adatto ad "accogliere" i collaboratori, così che ciascuno si possa sentire a "casa".

Studio e aggiornamento professionale

- Iniziative intraprese per il miglioramento e la crescita professionale dell'intero corpo aziendale e all'interno dei singoli settori (produttivo, amministrativo, commerciale, ecc.);
- Partecipazione a corsi di formazione e spazi dedicati all'aggiornamento e allo studio.

Comunicazione

- Partecipazione dei dipendenti alle decisioni aziendali, confronto e ascolto delle loro esigenze e delle loro proposte;
- Analizzare le iniziative intraprese perché all'interno vi sia una tensione alla collaborazione fra tutti, evitando che le persone si occupino solo del loro "pezzettino di lavoro".

Fonte: Associazione per un'Economia di Comunione, Milano, 1995.

CAPITOLO 2

CULTURA D'IMPRESA NELL'EdC

2.1 - Il concetto di cultura.

L'obiettivo principale di questo capitolo è quello di evidenziare lo stretto legame esistente tra cultura e stile di conduzione aziendale.

Questo aiuterà a comprendere che anche l'Economia di Comunione (e il nuovo modo di gestione aziendale che essa propone) è il prodotto di una cultura, la "**cultura del dare**", e

che è questa la premessa essenziale all'attuazione del progetto nei suoi aspetti concreti.

Ma bisogna innanzitutto intendersi sul concetto di cultura. Sintetizzando le diverse definizioni proposte dalla letteratura scientifica, potremmo dire che la **cultura è una caratteristica dell'umanità, è fatta dall'uomo ed è un insieme complesso che comprende conoscenza, valori, morale, usanze ed abitudini acquisite dall'uomo come membro della società senza prenderne coscienza.**

Diverse sono le manifestazioni della cultura. Secondo Hofstede⁴⁸, tutti i concetti che le rappresentano possono essere riuniti in quattro gruppi: i simboli, gli eroi, i rituali e i valori.

Al gruppo dei **simboli** appartengono le parole, i gerghi, l'abbigliamento, lo stile delle pettinature, le bandiere e gli status symbol. Nuovi simboli vengono facilmente sviluppati ed appresi così come i vecchi sono abbandonati. I simboli possono essere inoltre facilmente copiati ed esportati. Per questo appartengono al livello di cultura più superficiale.

⁴⁸ Direttore dell'Istituto della Ricerca per la Cooperazione Interculturale dell'Università di Limburg a Maastricht, nel suo ultimo libro "Cultures and Organizations", Harper Collins Publishers, London, 1994.

Gli **eroi** sono persone, vive o morte, reali od immaginarie, che possiedono caratteristiche che sono altamente apprezzate in una cultura, e che servono modello di comportamento. Vista la crescente influenza della televisione, tipica della nostra era, anche i personaggi dello spettacolo possono servire come eroi culturali.

I **rituali** sono attività collettive, che vengono considerate socialmente importanti. Esempi possono essere i modi per ringraziare o per portare rispetto verso gli altri, le cerimonie religiose o sociali.

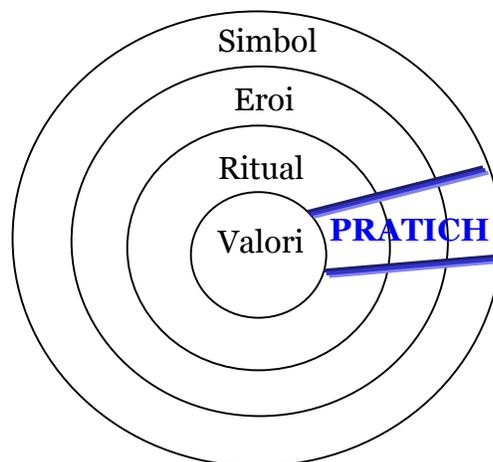
I simboli, gli eroi e i rituali rappresentano la parte più visibile all'esterno delle differenze comportamentali, e si possono riunire sotto il nome delle **pratiche** (ved. fig. 3.3). Sono facilmente osservabili anche se, per la loro comprensione, vanno inserite nel contesto più ampio delle differenze culturali.

Il cuore, l'anima della cultura è formata, invece, dai **valori**. I valori sono una forte tendenza a preferire un certo stato ad un altro, una certa situazione ad un'altra. Essi sono sentimenti con una intensità ed un verso. Essi permettono di distinguere:

- ✓ ciò che è buono da ciò che è cattivo;

- ✓ ciò che è proibito da ciò che è permesso;
- ✓ ciò che è brutto da ciò che è bello;
- ✓ ciò che è naturale da ciò che è artificiale;
- ✓ ciò che è normale da ciò che è anormale;
- ✓ ciò che è paradossale da ciò che è logico;
- ✓ ciò che è irrazionale da ciò che è razionale.

I valori, essendo l'espressione più autentica della cultura, fanno parte della sfera dei comportamenti appresi nei primi anni di vita, senza averne coscienza. Su di essi non si può attuare una discussione, ma vanno solamente osservati dall'esterno, e determinano come si comporteranno le persone e quali scelte opereranno nelle varie circostanze.



Oltre a distinguere le caratteristiche manifestazioni della cultura si può notare come e a quale **livello** si possono esprimere gli effetti di una cultura. Per esempio:

✓ esiste un livello nazionale in conformità ad un paese;

Figura 1 - Le manifestazioni della cultura a differenti livelli (Hofstede 1994)

✓ esiste un livello regionale e/o etnico, e/o religioso e/o linguistico, così come i paesi sono composti da più realtà regionali e/o etniche, e/o religiose e/o linguistiche;

✓ esiste un livello di genere sessuale, che distingue gli uomini dalle donne;

✓ esiste un livello generazionale, che distingue gli anziani dai più giovani;

✓ esiste un livello sociale, associato alla posizione professionale e/o al grado di istruzione;

✓ esiste anche, per chi è impiegato in una impresa, un livello organizzativo in conformità al modo con cui si socializza e ci si comporta all'interno dell'organizzazione aziendale.

2.2 - Le variabili aziendali di tipo *soft*

Diventa ora interessante capire come la cultura può influire nelle attività economiche.

Con la crescente globalizzazione ed internazionalizzazione dei mercati e dell'offerta i fattori legati alle persone, alle relazioni che sanno instaurare, ai valori che sanno condividere, stanno diventando sempre più significativi e discriminanti per il successo aziendale.

Tancredi⁴⁹ sottolinea tale importanza introducendo in azienda il concetto di "variabili aziendali di tipo *soft*". Mutuando il termine dall'informatica egli afferma che «nel mercato e nella società, i bisogni e le persone coinvolte si collegano sempre più all'area delle variabili non visibili, all'area del "*soft*" (cultura, informazione, comunicazione, relazioni, ecc.) rispetto ad un passato più centrato sull'area del visibile, ovvero dell' "*hard*" (prodotti, impianti, strutture, ecc.)». Continuando egli afferma che questo passaggio «*dall'hard al soft*, dalle cose alle persone non è altro che evoluzione della specie verso una maggiore intelligenza, una maggiore capacità di astrazione».

⁴⁹ Tancredi, 1993, *Affettività e potere nell'organizzazione. Le variabili gestionali di tipo sociale*, ETAS libri, Milano.

Visto che questo processo «all'esterno dell'azienda richiede sempre più attenzione alle variabili *soft* in termini di servizi, anche all'interno dell'azienda, sia essa industriale o di servizi, stanno diventando più importanti le variabili organizzative di tipo *soft* (cultura, clima e comportamento organizzativi, comunicazione, ecc.) rispetto a quelle di tipo *hard* (strutture, mezzi di produzione, procedure, mansioni, ecc.)».

«Le persone sono dunque diventate più importanti, all'esterno ed all'interno dell'azienda, influenzando in modo rilevante i risultati dell'equazione organizzativa. Le variabili *soft* non possono essere più trascurate. I fattori *hard* restano sempre necessari ma non sono più sufficienti per la sopravvivenza ed il successo aziendale perché le aziende tendono ad equivalersi su tale piano».

Maroino⁵⁰ ritiene che “governare, gestire e controllare i fattori *soft* diviene sfida fondamentale per l'uomo dei nostri giorni”.

2.3 - Cultura aziendale

Secondo Schein, “la cultura, la “forza” aziendale, emerge come strategia o, meglio, come spazio di impostazione e

modificazione dell'orientamento strategico di fondo ed, in ultima analisi, come motivo profondo o di lungo termine del successo o dell'insuccesso aziendale”.

La convinzione che ciò che davvero conta nella vita delle organizzazioni si svolge a livello culturale si va oggi diffondendo, secondo Gagliardi⁵¹, tra gli studiosi come tra i dirigenti di azienda. La “*cultura*” non è solo una dimensione fondamentale, che occorre analizzare ed interpretare per spiegare e predire il comportamento delle imprese, ma è anche il fattore cruciale nella gestione, chiave dell'eccellenza o vincolo tenace ad ogni trasformazione.

Pasquale Gagliardi, autore dell'antologia “*Le imprese come culture*”, si è dedicato alla sociologia dell'organizzazione approfondendo specifiche situazioni aziendali adottando un modello interpretativo centrato sull'analisi delle dinamiche culturali.

Lo studio culturale delle imprese è diventato uno dei filoni più importanti della ricerca organizzativa. L'enfasi sugli aspetti culturali e simbolici della realtà organizzativa si afferma come

⁵⁰ Maroino M.V., 1990, *L'intangibile nelle organizzazioni*, Quaderni di Informazioni

⁵¹ GAGLIARDI P., 1986, *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*, ISEDI Petrini editore, Torino.

una rottura nei confronti del pensiero organizzativo dominante alla fine degli anni '70. Tale modello sostiene l'egemonia della razionalità che tiene conto dell'efficienza, dell'oggettività, della specializzazione dei compiti, dell'autorità legittimata dalla responsabilità gerarchica, ecc. Le variabili prese in considerazione sono oggettive e misurabili, si adoperano metodi di tipo quantitativo, escludendo da questo campo quelli di tipo qualitativo.

L'esplosione dell'interesse per lo studio dei fenomeni culturali nelle organizzazioni è stata favorita da una serie di circostanze. Una di queste è stata la sfida giapponese, che ha coinvolto non solo il mondo degli affari ma anche quello della scienza. I tratti distintivi della cultura nazionale giapponese lasciavano supporre che questa permeasse la struttura delle imprese e ne condizionasse l'efficienza. Si diffuse la tendenza a concepire il successo non più soltanto in termini materiali ma di qualità della vita, il lavoro come occasione espressiva e non solo strumentale, i luoghi di lavoro come comunità di vita. Ciò ha portato alla crisi della fede incondizionata nel progresso tecnico e ha innescato il desiderio di riscoprire le tradizioni, le radici, la storia. Queste ed altre tendenze culturali generali

contribuiscono a dar vita ad un approccio che considera le organizzazioni come entità culturali e simboliche. La cultura, in questo caso, non è considerata come qualcosa che l'organizzazione ha insieme ad altre cose, ma come qualcosa che l'organizzazione è, come afferma Smircich (1981).

P. Gagliardi e P. Berg utilizzano tale approccio per analizzare il rapporto tra l'organizzazione e il suo ambiente considerando entrambe in prospettiva simbolica. Partendo dall'impostazione concettuale secondo cui le rappresentazioni e le interpretazioni sono più importanti dei fatti, è evidente che ciò che viene scambiato non sono solo i beni o i servizi ma anche le loro rappresentazioni simboliche.

A parere dei due autori, l'unità fondamentale di scambio è la rappresentazione simbolica di ciò che a sua volta l'azienda ottiene dall'ambiente, in termini di danaro, sostegno, fedeltà e così via. Quindi l'organizzazione interagisce con l'ambiente attraverso simboli, ed è mediante un processo di interpretazione simbolica che le interazioni vengono codificate all'interno dell'organizzazione e nel suo contesto. Anche l'immagine aziendale è essenzialmente "l'impressione olistica e vivida di una organizzazione, condivisa da un gruppo

determinato, che esprime ed orienta i sentimenti di base e gli atteggiamenti del gruppo verso l'organizzazione"⁵²; l'immagine dell'impresa sarà pertanto basata sulle proiezioni della particolare visione del mondo condivisa dal gruppo a cui il detentore dell'immagine appartiene. Si suppone in questo caso che l'immagine sia influenzata dal significato che l'ideologia del gruppo attribuisce al particolare tipo di azienda, al settore economico e alle imprese in generale. La formazione dell'immagine in altri casi può essere influenzata dall'esperienza personale e diretta dell'organizzazione, per cui il giudizio dell'azienda si baserà su esperienze concrete a diversi livelli; tenendo sempre presente che ciò che è più importante in questi casi non è tanto l'esperienza, quanto il significato ad essa attribuito.

Altro studioso che si è dedicato ad approfondire questo approccio è E. Schein. I suoi interessi di ricerca riguardano le culture organizzative e più specificatamente, la trasmissione di contenuto culturale da parte del management, lo sviluppo di sottoculture, le incongruenze culturali.

⁵² Berg e Gagliardi, *Immagini dell'impresa: lo studio del rapporto tra l'organizzazione e il suo ambiente nella prospettiva simbolica*, in *Le imprese come culture*, ISEDI, Torino, 1986.

Schein formula una sua definizione di cultura organizzativa con l'obiettivo di definire il concetto di cultura organizzativa nei termini di un modello dinamico che esprime il modo in cui la cultura è appresa, trasmessa e modificata, soprattutto tenendo conto della sua possibilità di essere chiave dell'eccellenza per le organizzazioni.

Schein definisce la cultura organizzativa come: "l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi⁵³".

Il lavoro di Peters e Waterman "*Alla ricerca dell'eccellenza*" (1982), può essere un altro esempio per capire il ruolo della cultura come chiave dell'eccellenza e del successo. I due autori sottolineano il fatto che le aziende, appunto eccellenti, sono caratterizzate da una capacità veramente rimarchevole di

⁵³ E. Schein, *Verso una nuova consapevolezza della cultura organizzativa*, in *Le Imprese come culture*, ISEDI, Torino, 1986.

sviluppare un senso di identità comune, di comune missione, di dar vita ad una vera e propria “cultura aziendale”.

La cultura aziendale, secondo G. Donna⁵⁴, è frutto della condivisione di un sistema di valori prevalente.

Affrontando l'analisi della cultura d'impresa nei termini indicati dalla Business Ethics si giunge a considerare i valori etici di base - onestà, lealtà, giustizia, rispetto per la vita umana di ogni singolo uomo e gruppo di uomini - come una precondizione per l'affermarsi dei valori d'impresa funzionali al successo duraturo di essa. All'origine di molti casi di dissesti aziendali si riscontrano macroscopiche scorrettezze e profonda mancanza dei valori-guida; ciò dà la conferma che, per assicurare la capacità di produrre profitto dell'impresa nel lungo periodo - dalla quale deriva anche il benessere dei soggetti interessati - è necessario l'apprendimento e la diffusione di valori comuni nella leadership aziendale. Questi sono valori **personali, professionali, collettivi e istituzionali**, che traggono origine dalla realtà dell'impresa e che in questa vivono.

⁵⁴ G. Donna, *Il carattere dell'impresa*, in “L'Impresa”, n. 1/91.

Tabella 1 - L'individuazione dei valori.

<i>personali</i>	la lealtà nei reciproci rapporti
	la forza d'animo
	la determinazione
	l'onestà
	l'umiltà
	il coraggio
<i>professionali</i>	lo stimolo alla competenza
	la ricerca dell'eccellenza
	il soddisfacimento dei bisogni del cliente
<i>collettivi</i>	l'identificazione della missione aziendale
	la convergenza tra obiettivi e modi per conseguirli
	rispetto degli impegni assunti
	rapporto fiduciario con l'interlocutore
	motivazione
	creatività
	premiazione del merito
<i>istituzionali</i>	il compito sociale di creare risorse

Fonte: A. FERRO, *Valori d'impresa e progresso morale*, in "Etica degli affari e delle professioni", n. 1/93, pag. 15.

Dando solo un rapido sguardo all'elenco si nota come ad ogni livello i valori siano espressione dei rapporti tra diversi soggetti operanti nell'impresa e con l'impresa; si consolidano nel momento in cui l'individuo si confronta con gli altri individui,

quando si mette in relazione con essi. L'elemento che rappresenta la chiave di volta delle relazioni è la centralità dell'uomo, basata su una tensione ideale che dà valore agli uomini stessi⁵⁵.

L'Economia di Comunione si pone in questo contesto come elemento propulsore di un profondo cambiamento culturale, indicando chiaramente quali debbono essere i valori alla base delle scelte imprenditoriali: “vero ‘motore’ delle attività economiche è l'uomo, la sua felicità; una felicità che non può distinguersi da quella degli altri esseri umani che lo circondano”⁵⁶.

Questo è un principio di fondo che ritroviamo nell'EdC: “l'uomo fa riemergere in se stesso la coscienza della sua socialità, del suo essere sociale, senza il quale non sarebbe completamente uomo”⁵⁷.

Gli imprenditori sono stimolati a tenere sempre ben presente questo “orizzonte comune” ed a tradurre la sua realizzazione mediante la definizione di priorità che, in ultima analisi, sono

⁵⁵ F. D'EGIDIO, *L'impresa guidata dai valori*, Sperling & Kupfer, Milano, 1994, pag. 57.

⁵⁶ A. FERRUCCI, *Considerazioni sull'economia di comunione*, in “Nuova Umanità”, Città nuova Editrice, Roma, n. 80/81, 1992, pag. 181.

dettate dal loro esempio personale. In tal modo non accade di dare per scontato i valori-guida, considerandoli parte della natura delle cose e quindi automaticamente veri; tali valori-guida diventano, invece, elemento della conoscenza e dell'esperienza di ogni singolo, originato dall'apertura agli altri, dalla cultura della reciprocità.

La sfida che l'imprenditore di EdC, uomo-nuovo (vedi par. 2.4), si trova a raccogliere è quella di apportare un valore aggiunto in azienda: la vita di comunione.

Così ad esempio, quando occorre prendere delle decisioni o risolvere dei problemi, nelle aziende di EdC si cerca di incontrarsi per trovare insieme la soluzione.

“Ma non è questo un riunirsi qualunque, c'è una premessa da rispettare: essere pronti a dare la vita l'uno per l'altro. Questo vuol dire preparare bene questo incontro dove ognuno, nel rispetto di ruoli e responsabilità, possa dare il suo contributo. Così preoccupazioni, idee, progetti, ecc. vengono dati per amore e senza preconcetti”⁵⁸.

⁵⁷ C. LUBICH, *Atti del convegno: Il lavoro e l'economia oggi nella visione cristiana*, Città Nuova Editrice, 1984, pag. 16

⁵⁸ Mulatiero C., “*Uomini Nuovi*”, *costruttori di comunione*, in Quaderni di Economia di Comunione, n.1, ed AIEC, 2004.

Inoltre l'arte dell'ascolto, un ascolto profondo che fa spazio completamente all'altro, aiuterà ad illuminare una decisione da prendere. La soluzione, spesso creativa, trova in tutti accoglienza, approvazione, ed è portatrice di gioia, pace, che fa fiorire nuovo entusiasmo, rinnovato slancio nel portare avanti il progetto.

In seguito, ognuno così arricchito dell'esperienza fatta, concretizza quanto è stato deciso insieme. E quando ci saranno altre decisioni da prendere e ci si riunirà nuovamente, l'unità sarà più piena, la comunione fra tutti più profonda. Un'unità ed una condivisione che permetterà una conoscenza sempre più profonda dell'impresa in cui si opera e delle dinamiche di mercato.

Questa "tecnica" è fortemente innovativa nei confronti di altre che pure cercano di creare condivisione. Dai circoli di qualità e le altre tecniche di coinvolgimento giapponesi, alla *learning organization*, fino alla più recente "*knowledge management*", le imprese cercano, per ragioni strumentali, di creare condivisione. Tuttavia quest'ultima non è generalmente considerata un valore in sé.

Le imprese che aderiscono all'EdC pongono, alla base del loro stile di gestione, la condivisione, che sfocia nella comunione.

È chiaro che la condivisione, in un'impresa, va combinata con competenza, professionalità, aggiornamento continuo, anzi presuppone tutti questi fattori e li rafforza.

2.3.1 - L'etica nell'impresa.

Una fondamentale preconditione per i cambiamenti positivi a livello aziendale è rappresentata dall'introduzione di valori guida di natura etica. Questi portano alla riconsiderazione dell'importanza del ruolo svolto dall'uomo nelle relazioni economiche e, contemporaneamente, alla riscoperta di una concezione unitaria dell'uomo stesso e della sua vita⁵⁹.

Ne consegue che l'azienda deve considerare maggiormente le esigenze umane di chi lavora, ricevendo in questa direzione

⁵⁹ In questo senso si esprime F. COSSIGA, *Etica ed economia; sviluppo, rischio e solidarietà*, Atti del Convegno di Nemetria: «non dobbiamo pensare a tutte le distinzioni che facciamo tra natura e sovranatura, etica e dogmatica, economia e politica perché sono definizioni astratte: tutte riguardano un unico soggetto, che è l'uomo». Del resto, anche da un punto di vista più strettamente economico-sociale si evidenzia la visione unitaria dell'uomo, «che è alla ricerca di ciò che vale (problema filosofico) e di ciò che serve (problema economico) alla sua sopravvivenza». Ma questo, spiega l'autore, deve essere risolto in maniera che possa servire alla finalità ultimo

una pressione dall'esterno e dall'interno. Infatti, da una parte è mutato il clima socio-economico, culturale e politico dell'ambiente nelle quali operano le aziende dei paesi industrializzati, dall'altra parte, la natura del lavoro è cambiata, passando da un semplice fare a un fare corredato dal sapere e ora, sempre più, dal volere⁶⁰.

Trascurare questo aspetto evidenzia una rigidità di schemi mentali e una miopia organizzativa che porta alla mediocrità nel lungo termine; "le aziende che in futuro non si porranno il problema etico saranno perdenti"⁶¹.

Di fronte a tale possibile scenario, molte aziende si sono accorte che la soluzione è porre l'uomo, e tutta la sua complessità, al centro del sistema-impresa, e che riorientarsi verso questa cultura, partendo in primo luogo dal management, premia e da risultati migliori.

In Italia è recente l'introduzione dei codici etici, già ampiamente diffusi negli USA.

Sono un esempio concreto di questa nuova sensibilità, anche se è opinione comune che i valori chiave per la guida di

dell'uomo medesimo, cioè alla sua realizzazione. (G. MAZZA, *Problemi di assiologia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1978).

⁶⁰ L. FABBRICIANI, *Partecipazione umana e competitività aziendale*, Sperling & Kupfer, Milano, 1995, pag. 355.

un'impresa non possono essere un'insieme di imposizioni e vincoli (come sono spesso considerati i codici etici), ma devono essere principi forti e motivanti (racchiusi nella cultura aziendale), che partendo dai vertici aziendali, discendano verso la base dell'organizzazione, grazie soprattutto all'emulazione⁶².

Non un ostacolo, un appesantimento organizzativo, ma un cambiamento radicale nel modo di ragionare. “Solo se i valori sono stati condivisi e interiorizzati (e questa è la grande sfida) si avranno relazioni incentrate sul rispetto e si diffonderà l'armonia generale, i cui benefici per gli individui primariamente e poi per l'organizzazione stessa nel suo insieme, saranno di notevole portata. Da qui la consapevolezza che porre attenzione nello stilare un codice etico, concepire delle politiche, fare un corso sull'etica è assolutamente insufficiente, se non fuorviante. Bisogna incidere profondamente sui comportamenti”⁶³.

Questa esigenza di valori trova riscontro in un principio alla base dell'EdC: “la cultura del dare”. La Lubich sostiene: «l'uomo trova la propria realizzazione proprio nell'amare, nel dare».

⁶¹S.M.BUCHANAN, premio Nobel per l'economia, 1991.

⁶²E. D'ORAZIO, L. SAVOJA, *Un codice etico per le imprese italiane*, in “Etica degli affari e delle professioni”, n. 1/95, pag.3.

⁶³F. D'EGIDIO, 1995, *op. cit.*, pag. 44.

Questo è possibile mediante una immedesimazione nella controparte, cioè nell'uscire dalla propria soggettività per incontrare l'altro⁶⁴, che in concreto significa abbandonare la propria prospettiva di osservazione puntando ad adottare quella dell'altro. Sono diverse spiegazioni di uno stesso comportamento, che nelle moderne scienze manageriali (soprattutto nel marketing e nella più recente visione delle risorse umane) sono detti empatia e che la Lubich, in un contesto molto diverso, ha riassunto in una convincente, appropriata formula: «farsi l'altro». Una nuova visione, che De Rita definisce: “il primato dell'etica, la vera etica”.

2.3.2 - La responsabilità sociale dell'impresa

Un'ambito di studi che ha un legame stretto con l'EdC è quello della responsabilità sociale dell'impresa. Questo aspetto riguarda lo studio dell'impresa, come entità tecnologica rivolta alla produzione per il mercato, come organizzazione di soggetti diversi, ma anche come realtà connessa ad un contesto sociale di riferimento.

⁶⁴ G. DE RITA, *Etica ed economia; sviluppo, rischio e solidarietà*, Atti del Convegno di Nemetria.

Da questo punto di osservazione, le singole scelte non vengono più valutate solo nella prospettiva ristretta delle loro conseguenze per l'impresa stessa o per le imprese concorrenti, ma secondo gli effetti dell'attività d'impresa per tutti i soggetti che con essa interagiscono (soggetti umani, ambiente naturale, ecc.). Possiamo in generale dire che un'impresa si compone in modo socialmente responsabile quando pone in essere azioni redistributive a bilancio chiuso, promuove miglioramenti socialmente riconosciuti del processo produttivo che producono benefici per i lavoratori, per l'ambiente e per i clienti, quando ancora favorisce la partecipazione democratica di tutti i portatori d'interesse e, in ultimo, quando implementa pratiche di trasparenza informative.

Tutto questo naturalmente implica, ma supera volontariamente le norme di legge esistenti. L'adesione di un'impresa al progetto di EdC determina un orientamento dell'impresa stessa verso un comportamento socialmente responsabile in modi che trascendono quelli tradizionali che abbiamo appena esposto. Ciò nel senso che l'impresa di EdC con la sua attenzione al superamento del disagio economico di soggetti non direttamente coinvolti nelle relazioni d'impresa e

con la promozione di una cultura ispirata ai valori della **fraternità** e del **dono**, assume come orizzonte della propria responsabilità, tutta l'umanità; non l'uomo in generale, ma chiunque in particolare si trovi in situazioni di bisogno. È chiaro che l'azione concreta di aiuto si esplica all'interno di una rete necessariamente limitata in estensione.

Un altro aspetto che può distinguere una concezione di responsabilità sociale tradizionale da quella propria delle imprese di EdC si riferisce alla **non-strumentalità delle azioni responsabili**. “Come possiamo interpretare pratiche socialmente responsabili quali il bilancio verde, l'adozione di standard certificati di qualità, o la partecipazione dei lavoratori al processo decisionale, se queste vengono poste in essere con la finalità più o meno esplicita di conquistare maggiori consensi nel mercato e quindi incrementare vendite e profitti?”⁶⁵ Quantomeno tale subdolo movente altera il significato delle stesse azioni.

“L'orientamento sociale delle imprese di EdC, seppure non scontato o automatico, non può essere soggetto a

⁶⁵ Pelligra V., *Introduzione*, Quaderni di Economia di comunione, n. 1, Ed. AIEC, 2004.

strumentalità in quanto esso è ontologico”⁶⁶. Non si può essere impresa EdC se non in modo genuino e non-strumentale.

Perché ciò che conta non è l’utile per sé, ma l’utile per gli altri e fare utili per distribuirli ai poveri e contemporaneamente attuare comportamenti opportunistici a danno di altri soggetti è una contraddizione in termini, una dissonanza cognitiva insanabile”.

2.4 - La cultura del dare

Il progetto di EdC è la proiezione della **cultura del dare**, tipica del Movimento dei Focolari, nella dimensione economica, e fa sì che non solo le singole persone, ma le imprese stesse consumino solo ciò che è loro necessario: il sovrappiù di risorse è utilizzato per sovvenire ai meno abbienti della società.

Come già ricordato nel primo capitolo, la comunione dei beni è una pratica diffusa fin dalle origini del Movimento per cui tutti gli aderenti donano parte dei loro beni affinché “nulla rimanga accantonato ed insfruttato” mentre altri attendono un aiuto. Oggi il superfluo donato a livello individuale che, in certa

⁶⁶ Pelligra V., *Op. cit.*

misura, portava ogni persona a farsi protagonista di una maggiore giustizia sociale, è stato visto anche su un piano di economia mondiale nell' "utile" delle aziende.

Si è passati così dalla comunione dei beni all'EdC che è un «passo più in là»⁶⁷ perché prevede l'uso attivo dei beni: non ci si limita a donarli ma li si mette in circolo nel tessuto sociale perché ne producano altri.

Il profitto di una attività, l'utile che residua dopo aver remunerato equamente i diversi attori coinvolti nel processo produttivo e dopo averne reinvestito parte nell'azienda stessa per far sì che sopravviva nel mercato e crei nuovi posti di lavoro⁶⁸, viene dato ai bisognosi, siano essi singoli individui o popoli interi.

«Non si tratta di essere generosi, di fare beneficenza o filantropia, e tanto meno di abbracciare la causa dell'assistenzialismo. Si tratta piuttosto di conoscere e vivere la dimensione del dono e del donarsi – connaturale all'uomo anche se spesso accantonata – come essenziale all'esistenza

⁶⁷ Quartana P., *L'economia di comunione nel pensiero di Chiara Lubich*, in "Nuova Umanità", Città Nuova Editrice, 1992, n. 80/81, pag. 17.

⁶⁸ Anche questa parte di utili destinata all'autofinanziamento, benché necessaria per poter rendere l'attività duratura nel tempo, può essere vista come un dono all'azienda e indirettamente anche ai nuovi lavoratori che vengono assunti, invece che essere intascato dall'imprenditore per fini personali.

della persona »⁶⁹. L'essere umano è chiamato, infatti, ad esistere nel rapporto. È così che egli si realizza. *Amo ergo sum* (amo, dunque sono) scrive Emmanuel Mounier⁷⁰.

Una cultura, quella del dare, che Zamagni ha descritto come «una cultura della reciprocità che supera la cultura del contratto»⁷¹ che sta imprigionando i rapporti umani nella dicotomica questione: ESSERE O AVERE?

L'EdC con la sua dimostrazione pratica che «dare senza perdere e prendere senza togliere»⁷² è possibile, non rifugge il possesso dei beni o la massimizzazione del profitto, ma li considera strumenti per conseguire il bene di tutti e non fine per la soddisfazione individuale.

Una parte degli utili, come abbiamo accennato all'inizio è destinata alla formazione culturale, e quindi alla diffusione della cultura del dare.

Tale cultura, secondo Araujo⁷³, «ingloba sia una visione d'insieme - l'uomo nel suo relazionarsi come centro e fine di

⁶⁹ Araujo V., *Quale visione dell'uomo e della società?*, in Moramarco V. e Bruni L., 2000, L'economia di comunione, Ed. Vita e Pensiero, Milano, 2000, pag. 36.

⁷⁰ Mounier E., *Le personalisme*, in Œuvres, Paris 1961, pag.455.

⁷¹ Ferrucci A., *La ricchezza degli indigenti*, in Città Nuova, n. 8, 1997.

⁷² Zamagni S., *Sul fondamento e sul significato di EdC*, in Bruni L., Economia di Comunione, Ed. Città Nuova, Roma, 1999, pag. 136.

⁷³ ARAUJO 2000, *Quale visione dell'uomo e della società?*, in Moramarco V. e Bruni L., 2000, L'economia di comunione, Ed. Vita e Pensiero, Milano.

ogni attività e realtà - che tutta una serie di atteggiamenti e comportamenti che qualificano le relazioni umane e le indirizzano verso la comunione. Cosicché tutto è dono e un continuo donarsi. **La vera identità della creatura umana si esprime nell'essere dono in tutte le espressioni del suo vivere, nell'essere sempre nella posizione di donare, di dare.** Questa vera **arte del dare** sprigiona tutta una gamma di valori che qualificano l'atto del dare: gratuità, gioia, larghezza, disinteresse; e lo sottraggono da rischi e pericoli di essere frainteso o strumentalizzato. **Dalla reciprocità di queste relazioni nasce la comunione, l'unità**". Luigino Bruni ha dato una definizione di "reciprocità" di comunione: "..una prima caratteristica tipica della reciprocità 'sociale' è l'apertura. La risposta dell'altro, l'atteggiamento reciprocante, non è mai soltanto ritorno verso colui che ha donato per primo: la reciprocità-comunione è sempre aperta verso un terzo, qualcun altro che garantisce che la comunione non sia ripiegata su se stessa e abbia il crisma della gratuità vera...".

Zamagni, in proposito ricorda un pensiero di "Ricoeur: "Se io fossi solo con l'Altro, gli dovrei tutto. Ma c'è il Terzo.... Il Terzo

è l'altro rispetto al prossimo, ma anche un altro prossimo, ma anche un prossimo dell'Altro e non unicamente il mio simile" (Persona, Comunità e Istituzioni, Ed. Cultura della Pace, 1994, p.21). E' solo con il Terzo che nasce la società – come ci ricorda Bauman – ed è dal riconoscimento del Terzo che si ripropone il tema dell'economia, vista come il luogo in cui la sollecitudine della prossimità si dilata e supera il rapporto con l'Altro.

Si compie così quella che Ricoeur chiama l'"etica ternaria della persona", i cui elementi costitutivi sono la stima di sé, il rapporto con l'Altro, la realizzazione di istituzioni capaci di costruire la società nuova. Gli imprenditori dell'EdC sono uomini che hanno compreso e mettono in pratica questa etica ternaria"⁷⁴.

Si tratta quindi di formarsi in modo tale da interiorizzare comportamenti che si praticano non per i benefici che procurano, ma perché si attribuisce loro un valore intrinseco, avendo sperimentato nella propria vita la loro bontà e verità.

Ma che cosa è questa cultura del dare?

Secondo Chiara Lubich. “è la cultura del Vangelo, è il Vangelo, perché noi il ‘dare’ l’abbiamo capito dal Vangelo. ‘Date – c’è scritto nel Vangelo – e vi sarà dato; una buona misura, pigiata, scossa e traboccante vi sarà versata nel grembo’ (Lc 6,38). Ed è quello che sperimentiamo quotidianamente”⁷⁵.

Si tratta di una vera e propria arte del dare, un’arte di amare: amare tutti (simpatico, antipatico, dipendenti, clienti, fornitori...), amare per primi, amare il nemico, amare come sé, amare concretamente.

È questa la matrice culturale che ha portato alla stesura delle “Linee per condurre un’impresa di EdC” (vedi par. 1.3).

È infine presente l’esigenza, per l’Economia di Comunione, di avere e formare ‘uomini nuovi’⁷⁶.

Per attuare un’EdC occorrono, dunque, una finalità chiara (nascosta nel suo stesso nome: una economia che ha a che fare con la comunione tra gli uomini e le cose), la “cultura del dare”, e “uomini nuovi”.

⁷⁴ Zamagni S., *L’EdC e la sfida della RSI*, in Atti del Convegno Internazionale: Nuovi orizzonti dell’EdC, 10-12 settembre 2004 Castelgandolfo, Roma

⁷⁵ LUBICH C., *Discorso alla scuola internazionale degli imprenditori e lavoratori EdC*, Castelgandolfo, Roma, Aprile 2001.

⁷⁶ Nel proporre questa espressione C.Lubich si è ispirata al brano di S.Paolo “se uno è in Cristo è una creatura nuova; le cose vecchie sono passate, ecco che ne sono nate di nuove” (2Cor 5,17).

L'EdC è andata avanti perché promossa da persone del Movimento dei Focolari, formate alla spiritualità dell'Unità. E, se da qualche anno ha subito una battuta d'arresto (stabilizzazione del numero delle aziende: circa 800 nel 2004), secondo Chiara Lubich, uno dei motivi è la mancata formazione adeguata a questa cultura.

Infatti al 10° anno dal lancio di questo progetto, nell'aprile 2001, si è tenuto a Castelgandolfo un seminario per operatori EdC, e in tale occasione la Lubich ha sottolineato l'urgenza di far nascere delle scuole per imprenditori, economisti, professori e studenti d'economia, per ogni componente dell'azienda.

“Occorre dunque fare scuola. Scuola è il luogo dove non soltanto si diffonde la conoscenza, ma soprattutto la si produce. Non si può distribuire ciò che non si possiede”⁷⁷.

Dunque, **la convinzione che l'amore-comunione debba informare anche la vita aziendale è il cuore del progetto.**

Tale tesi è controcorrente e rivoluzionaria, infatti l'economia moderna è stata definita e pensata come un ambito della vita umana dove possiamo fare ricorso il meno possibile all'amore: anzi, un mercato è considerato tanto più efficiente quanto più

amore consente di risparmiare⁷⁸. L'amore infatti esige gratuità, il vero scandalo dell'economia, la cui tendenza di fondo si è via via configurata come il tentativo di assegnare ad ogni cosa un prezzo. La gratuità nell'EdC non si manifesta solo nella libera adesione all'invito a donare gli utili, ma anche in molte altre azioni: dall'assumere in particolari condizioni lavoratori che non danno garanzie di ritorni economici, al dare fiducia a fornitori o clienti anche in alcune circostanze in cui la logica ordinaria degli affari lo sconsiglierebbe⁷⁹.

2.5. - L'Orientamento strategico di fondo delle aziende di EdC

Per comprendere meglio questa cultura e quindi la mentalità (dell'imprenditore di EdC) che ne consegue, utilizzerò uno schema usato negli studi aziendalistici: l'Orientamento strategico di fondo (Osf).

L'Osf è stato definito da Vittorio Coda, come “una realtà nascosta e impalpabile, perché è fatto di idee guida, valori, convincimenti e atteggiamenti di fondo che per loro natura non

⁷⁷ Gui B., *Intervista a Zamagni*, rivista *Economia di Comunione – una cultura nuova* n. 14, ottobre 2001, Città Nuova Editrice, Roma.

⁷⁸ Bruni, Gui, 2002, *Quattro parole sull' economia di comunione*, in Bruni, Pelligra (a cura di), *Economia come impegno civile*, Città Nuova, Roma.

possono rendersi visibili direttamente ma solo attraverso le scelte e i comportamenti concreti che essi animano”⁸⁰.

Alla base delle scelte di strategia competitiva, economico-finanziaria, vi è proprio una visione di fondo dell'impresa, del suo futuro, di ciò che essa è vocata a fare, dei suoi fini e dei modi stessi di condurla che informa di sé tutta la realtà e la vita dell'impresa.

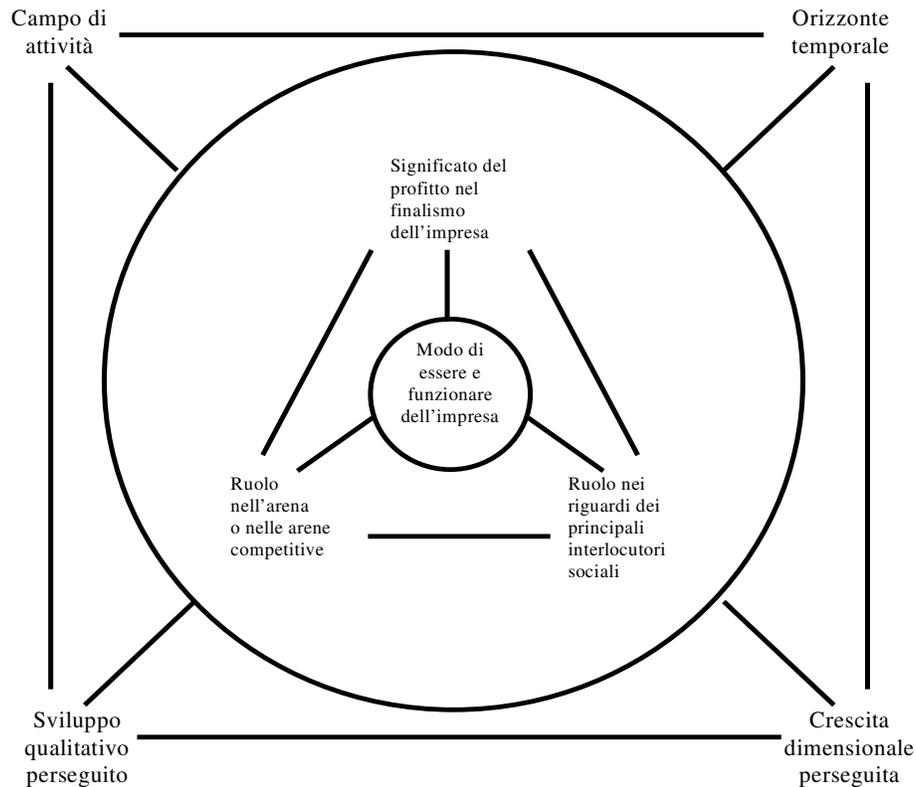
Come detto, l'Osf è costituito prevalentemente da idee-guida, valori convincenti e atteggiamenti di fondo. Questi sono radicati negli attori-chiave dell'impresa e, nelle aziende a cultura forte e coesiva, anche nell'intero personale.

L'analisi dell'Osf è articolata in tre momenti destinati a mettere in luce le idee, i valori e gli atteggiamenti di fondo che riguardano rispettivamente il campo di attività in cui l'impresa è impegnata o vuole dedicarsi (DOVE), le ragioni fondamentali di tale impegno (PERCHÉ) e la filosofia organizzativa e comportamentale cui l'impresa si attiene o intende attenersi (COME).

⁷⁹ L. Bruni, L. Crivelli, *Per un'economia di comunione, un approccio multidisciplinare*, Città Nuova Editrice, Roma

⁸⁰ Coda V., *L'orientamento strategico di fondo*, UTET 1995, Torino.

Figura 2 – *Contenuti dell'Orientamento strategico di fondo dell'impresa.*



Fonte: Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet 1995.

L'Osf delle aziende di EdC, secondo gli studi di altri tesisti che di tale argomento si sono occupati, può essere così sintetizzato.

- DOVE (*campo di attività e orizzonte temporale*)

a) il campo di attività in cui operare non è preclusivo di alcuna attività in particolare purché si abbiano adeguate competenze manageriali e imprenditoriali (fedeltà al patrimonio genetico); vi è un invito ad intraprendere attività di

collaborazione e partnership a livello internazionale con aziende del medesimo settore; è presente una tensione positiva verso il mutamento ambientale e le opportunità che esso disciude;

b) l'orizzonte temporale di riferimento è di lungo periodo; questo influisce sulla concezione che gli attori-chiave hanno dell'impresa, in relazione a loro stessi (gestione fiduciaria: cioè gestiscono l'azienda come un mandato di servizio, non tradendo la fiducia in essi riposta da parte degli azionisti, *spirit of trustee*) e ai collaboratori (concezione comunitaria e coesiva); la cultura di fondo del progetto (cultura del dare) è funzionale all'affermazione nell'impresa di valori permanenti e pervasivi (produttività, qualità, creatività) attorno ai quali si realizza una vocazione di "eccellenza" a tutto tondo ove la crescita dimensionale è funzionalmente legata a quella qualitativa.

- PERCHÈ (*fini dell'impresa*)

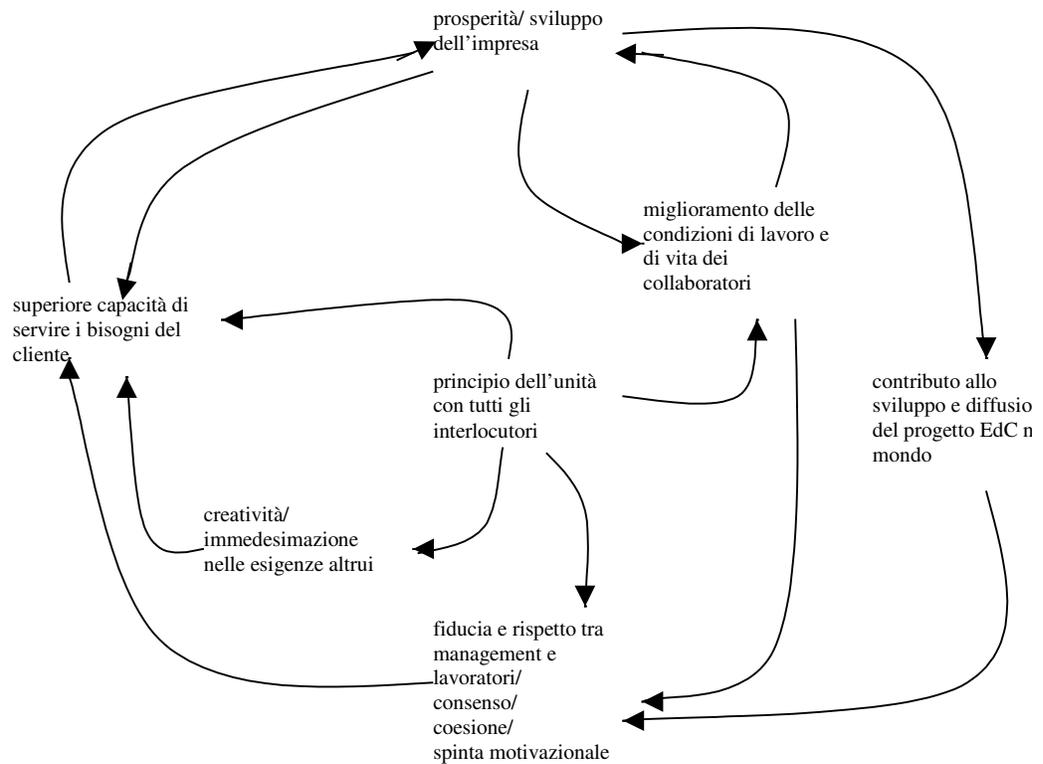
I risultati economici (profitto), sociali (coesione interna e attenzione alla società), competitivi (soddisfazione dei clienti:

prodotti di qualità) si codeterminano: ciascuno è causa ed effetto degli altri.

La concezione del finalismo dell'impresa di cui il progetto EdC è portatore è di tipo circolare. Il principio dell' "unità fra tutti gli interlocutori" genera da parte del *management* un'attenzione costante e fattiva verso i collaboratori. Da ciò deriva il miglioramento delle condizioni di lavoro e di vita del personale e, quindi, un rapporto di collaborazione tra *management* e lavoratori basato sulla fiducia e sul rispetto reciproco, che consente di mobilitare le migliori risorse di creatività, di assunzione di responsabilità, di professionalità, ecc. per orientarle verso un autentico servizio al cliente basato su un atteggiamento di immedesimazione nelle sue esigenze. Dal consenso ottenuto dai collaboratori e dalla superiore capacità di soddisfare i bisogni del cliente deriva un profitto, legittimato dall'instaurarsi di rapporti di comunione fra tutti i partecipanti, funzionale alla prosperità e allo sviluppo di lungo periodo. I risultati così ottenuti, in eccedenza rispetto alle esigenze di alimentazione del sistema, vengono liberamente condivisi con gli ultimi e per la diffusione nel mondo del progetto EdC e della

cultura del dare. Da questa “condivisione” deriva una forte spinta motivazionale e coesiva tra tutti gli attori coinvolti.

Figura 3 - Concezione del finalismo aziendale nel progetto EdC



Fonte: A. Canclini, *Tesi di laurea Concezioni innovative d'impresa:esperienza del progetto economia di comunione*, Università "Bocconi" – Milano, 1997.

▪ **COME (filosofia gestionale e organizzativa)**

Il modo d'essere e di funzionare dell'impresa è informato dalla “cultura del dare”. Tale cultura comporta:

- a) libertà nell'adesione;

b) l'instaurarsi di rapporti di reciprocità a tutti i livelli e con tutti gli interlocutori dell'azienda;

c) mobilitazione delle risorse in funzione del perseguimento di obiettivi di lungo periodo.

A livello di filosofia organizzativa la "cultura del dare" è funzionale all'affermazione di idee, atteggiamenti di fondo tipici di una *learning organization*. La "cultura del dare" favorisce infatti atteggiamenti di cooperazione, dialogo, ascolto, umiltà, condivisione, comunicazione aperta e sincera, curiosità, ecc. atti a fare circolare velocemente le informazioni e a generare nuova conoscenza.

Nel progetto EdC le fonti di legittimazione del profitto sono la creatività e la capacità di immedesimazione nelle esigenze dell'altro: i risultati economici sono il risultato della comunione fra tutti.

Questo assunto - alla stregua di una filosofia organizzativa dell'apprendimento - permea tutta la struttura e il funzionamento dell'impresa e ne fa un'organizzazione dotata di una superiore capacità di servire i bisogni dei clienti e capace di imparare quant'altro possa occorrerle per sopravvivere e svilupparsi in un ambiente intensamente dinamico.

Il progetto EdC, sia nei principi teorici che nelle realizzazioni concrete, sembra essere contraddistinto da una forte idealità, che ne fa un fenomeno essenzialmente culturale.

Senza un'attenta valutazione delle idee, degli atteggiamenti, dei valori, in una parola della cultura di fondo che anima il progetto, non è possibile comprenderne il significato e la portata.

Per questo motivo l'analisi della concezione d'impresa di cui il progetto EdC è portatore, svolta nel presente lavoro, ha utilizzato come strumento concettuale l'Osf. Ne è emerso un quadro molto interessante che, permette di avanzare qualche conclusione.

La destinazione degli utili prodotti dall'impresa secondo le finalità del progetto (per l'autofinanziamento, per gli indigenti e per attività formative) è uno stimolo forte alla focalizzazione del *management* su un orizzonte temporale di lungo periodo. In primo luogo perché il reinvestimento degli utili in azienda è un principio irrinunciabile di una corretta gestione orientata a perseguire lo sviluppo e la prosperità nel lungo periodo

dell'impresa; in secondo luogo perché la destinazione di parte dei risultati per gli ultimi fa sì che l'azienda si assuma importanti responsabilità sociali, che, data la estensione mondiale del progetto, possono dirsi globali.

Il soddisfacimento pieno delle attese del progetto EdC, quindi, passa attraverso la produzione di consistenti margini di profitto che eccedano il fabbisogno di alimentazione dell'azienda stessa.

Da ciò deriva un forte stimolo all'economicità all'efficienza e alla produttività intesa in senso lato come "tensione al miglioramento".

Poiché il profitto è destinato ad essere distribuito fra il maggior numero di interlocutori sociali (nel progetto EdC i poveri non sono beneficiari, bensì attori dell'impresa in quanto l'attività economica è posta in essere anzitutto per soddisfare le loro esigenze), non è "lecito" produrlo in modo egoistico, sfruttando facili opportunità di fare profitti (evasione fiscale, frodi etc.). Il profitto di cui trattasi non può, quindi, che essere un profitto dalle solide basi, che scaturisce da una superiore capacità di competere sul mercato e di attrarre risorse.

Se la condivisione dell'utile è una delle finalità dell'impresa, non meno importante diventa il modo in cui l'utile è prodotto. La produzione dell'utile si legittima solo se fondata su rapporti di condivisione.

Ne consegue che le vie per ottenere il profitto sono la creatività, il servizio del cliente tramite l'immedesimazione nelle sue esigenze, il coinvolgimento e la partecipazione dei collaboratori tutti, il rispetto delle risorse ambientali, la collaborazione con i fornitori, il rispetto e la collaborazione dei concorrenti. Il principio-guida della condivisione o dell'"unità fra tutti gli interlocutori" (il quale discende dalla spiritualità dell'unità del Movimento dei Focolari) sembra essere il centro di un orientamento strategico di fondo di lungo periodo, caratterizzato dalla piena consapevolezza della complessità e della unitarietà del sistema aziendale e dalla ricerca assidua di coerenza e di armonia fra i diversi elementi e aspetti del sistema.

Si contrasta, quindi, l'assolutizzazione e il primato del profitto.

Affermare la necessità della conservazione nel tempo di un soddisfacente margine di reddito (pur senza perseguirne la sua massimizzazione), comporta un'azione gestionale attenta e

dinamica, costantemente in sintonia con le opportunità e i rischi che accompagnano i mutamenti ambientali. In sostanza quanto si intende sottolineare è l'importanza di un comportamento sinergico, sia della soddisfacente performance economica che di quella “ambientale”.

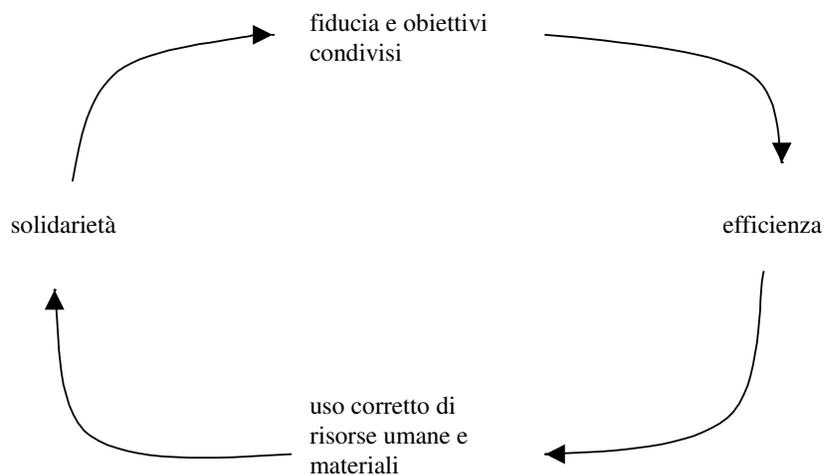
A ben vedere viene superata la concezione dell'impresa secondo cui “l'economico” è necessariamente nemico del “sociale” e a quest'ultimo quindi deve essere sacrificato (prescindendo totalmente dal significato sociale della funzione produttrice di ricchezza, propria dell'impresa).

L'esperienza, diffusa tra le aziende aderenti al progetto, dell'intervento della Provvidenza (frutto del «date e vi sarà dato», Lc 6,38) nei fatti economici dà origine ad un rapporto attori-chiave/impresa “distaccato”. Il fatto di non attribuire esclusivamente alle proprie capacità, alla propria professionalità o creatività, il conseguimento di buone opportunità di lavoro o di positivi risultati economici, fa sì che gli imprenditori esercitino il potere di cui dispongono con senso fiduciario, finalizzando ogni azione al conseguimento del successo economico duraturo dell'impresa e al bene comune di tutta la società.

Da quanto detto emerge una concezione dell'interesse aziendale di vasto respiro, alieno da pericolose confusioni tra interesse aziendale e interesse della proprietà, più consapevole delle varie domande sociali che si rivolgono all'impresa.

La sfida raccolta dal progetto EdC - inserendosi nell'annoso dibattito che vede l'efficienza contrapposta alla solidarietà - vuole dimostrare, nei fatti, che è possibile introdurre forme di condivisione non solo nel momento della distribuzione della ricchezza, ma anche nel momento della produzione.

Figura 4 - Circolo virtuoso tra solidarietà ed efficienza



2.6 - La cultura delle aziende EdC sul piano simbolico. Le metafore organizzative.

A partire dagli anni ottanta è cambiato il modo di pensare le organizzazioni: le emozioni e i sentimenti sono entrati a far parte dei concetti base per la comprensione dei sistemi organizzativi: *“...per cui si può guardare alle organizzazioni lasciandone emergere la complessità dovuta all'elemento deontologico (ethos), a quello ontologico (logos) e a quello sensoriale ed estetico (pathos)”*⁸¹.

Per realizzare l'analisi della cultura delle aziende EdC a livello simbolico, particolare attenzione è stata rivolta alle metafore organizzative⁸². Attraverso le metafore è infatti possibile cogliere importanti elementi della cultura organizzativa **e stabilire relazioni fra la realtà oggettiva e la realtà**

⁸¹ Nel concetto di *ethos* si trovano i principi che ispirano le norme di civiltà non scritte, la regolamentazione continua di legittimità, i codici deontologici, lo spirito dell'organizzazione e l'etica organizzativa. Nel *logos* si pone la ricerca dell'essenza dell'organizzazione, la spiegazione della sua natura e di come essa sia. *Logos* è ragion d'essere, definizione, ragione, pensiero, causa, natura, necessità: è la definizione del reale. Il *pathos* riguarda l'emozionale, il sentire, il percepire attraverso i sensi, l'estetico dell'organizzazione.

Strati, *Sociologia dell'organizzazione*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1996.

⁸² La metafora è spesso considerata un “marchingegno” per abbellire il discorso, il suo significato è, invece, molto maggiore. L'uso della metafora implica un modo di pensare e un modo di concepire la realtà che stanno alla base del modo secondo cui interpretiamo e comprendiamo il mondo. La metafora può essere usata per sviluppare teorie organizzative e manageriali e può produrre contributi complementari sulla natura delle organizzazioni e su come queste possano essere progettate e gestite. Morgan, *Images, le imprese come culture*, Franco Angeli, Milano, 1994, pag. 22.

simbolica, rappresentanti due piani di analisi individuabili in ogni organizzazione⁸³.

Secondo Pondy⁸⁴, la metafora svolge una funzione indispensabile aiutando i membri dell'organizzazione a infondere significato alla loro esperienza e ad organizzare i fatti oggettivi della situazione nella mente degli individui coinvolti. In base a questa ipotesi, dunque, le metafore hanno una funzione importantissima, in quanto guidano il processo di creazione della realtà oggettiva dell'organizzazione⁸⁵. Inoltre Morgan⁸⁶ analizza varie tipologie di organizzazioni associandole a metafore.

Da un indagine empirica condotta da Adriana Gabbi⁸⁷ intervistando alcuni imprenditori EdC, sono emerse le seguenti

⁸³ La metafora mette in relazione **la realtà oggettiva** con il complesso di significati culturali e simbolici che informano la vita dell'organizzazione. La metafora mette in luce aspetti interessanti e particolari della realtà, collega inoltre ciò che è estraneo con ciò che è familiare e facilita il mutamento. Nel facilitare il mutamento, la metafora consolida anche i valori tradizionali. Rende familiare ciò che è nuovo e, attraverso questo processo, approfondisce il significato e i valori dell'organizzazione, esprimendoli in situazioni insolite. Pondy, *Il linguaggio metaforico*, in Gagliardi (a cura di), *Le imprese come culture, Nuove prospettive di analisi organizzativa*, ISEDI, Torino, 1995, pag.204/205.

⁸⁴ Pondy, *La funzione delle metafore e dei miti nelle organizzazioni*, in Gagliardi P. (a cura di), *Le imprese come culture, nuove prospettive di analisi organizzativa*, Isedi, 1986, Torino.

⁸⁵ Pondy, op. cit.

⁸⁶ Morgan, op. cit.

⁸⁷ A.Gabbi, Tesi di laurea: *Le metafore organizzative nelle aziende di EdC tra metafora e realtà*, Facoltà di Scienze della Formazione, Università degli Studi di Verona, 2002.

metafore che tali imprenditori hanno utilizzato per indicare simbolicamente le loro aziende (vedi tabella 2).

Tabella n. 2 - Metafore organizzative

METAFORE DELL'ORGANIZZAZIONE	N. DI AZIENDE CHE SI RIFANNO A TALI METAFORE
Arlecchino	1
Torta	1
Arcobaleno	2
Prato Di Fiori	1
Corpo	2
Famiglia	3

La metafora dell'**arlecchino** richiama il colore, l'allegria, la festa, il carnevale, il ridere e lo scherzare. In un'azienda caratterizzata da questa metafora i rapporti interpersonali sono dinamici, informali, aperti. Non c'è rigidità di rapporti fra la direzione e i vari settori; anche i locali dell'azienda sono realizzati in modo da creare una rete relazionale e comunicativa

paritaria, non ci sono mense e servizi divisi e riservati alla direzione. Una tale disposizione degli spazi⁸⁸ e degli ambienti interni influisce sulla quantità e qualità delle interazioni sociali che si verificano all'interno dell'organizzazione e ha conseguenze anche sul modo in cui i membri percepiscono il proprio ruolo. L'uso di uffici aperti, senza ornamenti e simboli di *status*, rappresenta un tentativo di incoraggiare un libero flusso di comunicazione fra i membri dell'organizzazione, fatto che si realizza in questa azienda, la R., che si avvale della metafora dell'arlecchino.

La metafora della **torta** è esplicitata da un altro imprenditore intervistato: *“richiama l'idea della festa, dell'allegria, piace a tutti, alimenta. Ma allo stesso tempo ognuno deve dare il suo contributo affinché la torta ci sia e sia buona. Inoltre la torta può essere a fette e condivisa con tutti.”* Quindi, come la metafora dell'arlecchino, la torta richiama la festa, l'allegria, il clima che caratterizza l'azienda. Allo stesso tempo però è necessaria una condivisione di responsabilità, di impegno personale, di

⁸⁸ Lo *spazio* è una categoria fondamentale, che dà il senso dell'orientamento di cose e persone le une rispetto alle altre e che definisce le relazioni reciproche. Nelle organizzazioni gli spazi vengono articolati in base a un ordine razionale ma a questo si sovrappone una *spazio vissuto di carattere mitico*, ed i luoghi assumono connotazioni “sacre” e “profane”. Bolognini, *Il mito*, in Gagliardi P. (a cura di), *Le imprese come culture, nuove prospettive di analisi organizzativa*, Isedi, 1986, Torino

professionalità, affinché la “torta” venga nel migliore dei modi: tutti i collaboratori sono chiamati all’impegno e alla collaborazione. La torta, inoltre, rimanda alle idee di casa, affetto, occasione speciale, si avvicina quindi, sotto questi aspetti, alla metafora della famiglia.

Il **prato di fiori** richiama le differenze caratteriali che connotano le varie persone che lavorano in azienda: ogni persona è diversa, unica, irripetibile. Queste differenze possono portare a problemi e difficoltà di varia natura, ma allo stesso tempo la differenza è anche ricchezza. Il prato di fiori è composto da tanti singoli fiori, ogni fiore è diverso dagli altri, ognuno ha la sua bellezza, e insieme alla bellezza degli altri fiori determina la bellezza del giardino. Così è per le persone che lavorano in azienda: ognuno ha una sua “bellezza”, delle qualità, e le qualità di tutte le persone rappresentano e determinano la ricchezza e la risorsa dell’azienda.

L’arcobaleno è stato indicato da due aziende per diversi motivi: innanzitutto perché i vertici aziendali e le comunità di lavoro vedono l’organizzazione aziendale in maniera armoniosa, e l’arcobaleno rimanda alle idee di armonia,

In questo senso assume importanza il fatto che, presso questa azienda, non ci sia distinzione negli

bellezza, serenità e felicità. Inoltre si tende a sviluppare le aziende e quindi il lavoro in esse secondo varie dimensioni, come i colori dell'arcobaleno⁸⁹.

La metafora organizzativa del **corpo** è stata scelta da due aziende. Il corpo rimanda ai concetti di unità, cooperazione, comunicazione, divisione di funzioni, armonia, bellezza.

Nel corpo umano ci sono vari organi: ogni organo è importante, necessario, indispensabile, con un compito e un ruolo specifico. Così è per queste aziende: ci sono vari reparti, vari settori, le persone hanno compiti e ruoli differenti e ogni ruolo⁹⁰ è importante, necessario e insostituibile. Un ruolo rilevante assumono i concetti di comunicazione, cooperazione, unità. Infatti, affinché ci sia un funzionamento corretto del corpo, è necessario un buon livello di comunicazione, chiarezza e volontà di collaborazione e cooperazione fra le varie parti. Nelle aziende EdC indagate, vi è un buon livello di comunicazione e la volontà delle persone che lavorano in

spazi in base ai ruoli ricoperti.

⁸⁹ Vedi "Schema di bilancio ideale", capitolo 1, par. 1.5.

⁹⁰ Il *ruolo* è definito come l'insieme delle norme e delle aspettative che convergono su un individuo in quanto occupa una determinata posizione, in una più o meno strutturata rete di relazioni sociali. Norme e aspettative provengono dagli individui che occupano le posizioni collegate a quella del soggetto in questione. In Gallino, *La sociologia, concetti fondamentali*, UTET, Torino, 1989, pag. 224.

azienda di svolgere il proprio compito collaborando in modo armonioso per raggiungere gli obiettivi aziendali.

Tre aziende hanno scelto l'immagine della **famiglia**. La famiglia ha molte caratteristiche, richiama molti concetti, sia positivi che negativi. Da una parte infatti rimanda a concetti come affetto, fratellanza, condivisione, rifugio, casa, dall'altra richiama l'idea di problema: in quasi tutte le famiglie ci sono problematiche grandi o piccole. Le aziende che si sentono famiglia vivono entrambi gli aspetti: rapporti interpersonali importanti, affettivamente forti e coinvolgenti e problemi condivisi. Per formare una famiglia è indispensabile il tempo, l'impegno quotidiano, il sacrificio, la costanza; i membri della famiglia crescono, vengono educati secondo determinati valori e norme etiche. Nelle aziende che si rispecchiano nella metafora della famiglia l'imprenditore si considera un padre, che forma il personale secondo i valori e i principi dell'EdC: ascolto, dialogo, rispetto, lealtà, sincerità, aiuto reciproco, collaborazione. I problemi e le incomprensioni che sorgono si risolvono con l'ascolto, il dialogo, la comprensione, le spiegazioni, ribadendo i principi che stanno alla base delle scelte e delle azioni compiute.

Le metafore indicate rispecchiano anche il clima che si vive in azienda: l'arlecchino rimanda a un clima allegro, l'arcobaleno all'armonia, le immagini del corpo, della famiglia, della torta alla condivisive e compartecipazione. Partendo da una definizione di cultura⁹¹ come sistema condiviso di valori, di comportamenti e di idee, si può considerare il clima come una particolare manifestazione della cultura stessa, dei suoi contenuti e del suo grado di attenzione all'aspetto umano. Il clima è determinato proprio dalla cultura aziendale, poiché, pur mantenendo la sua identità di variabile organizzativa, è incluso nel processo di costruzione e trasformazione culturale⁹². Il clima organizzativo è in posizione di primo piano tra le diverse variabili nella gestione delle risorse umane. È un importante indicatore, mediante il quale è possibile analizzare lo stato di salute dell'organizzazione e conduce alla determinazione della qualità delle relazioni interne.

⁹¹ Cfr. par. 2.1.

⁹² G.P. Quaglino, Cortese. C, P. Ronco, *Clima organizzativo e qualità delle relazioni interne*, in "Sviluppo & Organizzazione", n. 147/95, pag. 73.

2.7 - Cultura antropologica e cultura aziendale

La cultura di un popolo si traduce in diverse dimensioni culturali: religiosa, economico- aziendale, scientifica, etc.

È difficile conoscere a fondo le influenze reciproche delle dinamiche dei diversi ambiti culturali.

In questa sede, cercheremo di osservare in particolar modo un aspetto parziale della cultura antropologica: il suo riflesso nella cultura aziendale. Non è possibile, infatti, pensare, ad esempio, ad una cultura religiosa staccata ed ininfluente rispetto a quella economica o scientifica, poiché **l'uomo**, essere in se unitario, **è contemporaneamente credente in una fede o in dei valori, operatore economico e sociale, etc.**; cosicché i tracciati che egli definisce e percorre nei suoi diversi ambiti operativi, si orientano tutti nel raggiungimento di comuni obiettivi esistenziali.

Catturi⁹³, correla il divenire della cultura antropologica con gli scenari e i comportamenti degli individui economici, cioè le aziende, ponendo l'attenzione sul tessuto economico in cui si articola l'attività delle aziende, la tipologia di tali aziende e il loro codice di comportamento: cioè i principi organizzativi dei fattori

inerenti l'attività aziendale, il sistema degli obiettivi operativi, formulati in relazione al sistema dei valori a base dei rapporti interni e esterni, le forme di collaborazione delle unità aziendali nel tentativo di adattarsi e dominare i mutamenti ambientali in atto o di promuovere quelli desiderati.

Il concetto di cultura aziendale è molto vasto, quindi porrò l'attenzione solo ad alcuni aspetti tra quelli enunciati. L'uso ripetuto e diffuso, in azienda, di determinati strumenti gestionali, e il relativo patrimonio conoscitivo che se ne determina, è una delle principali cause dell'evoluzione qualitativa e quantitativa della cultura aziendale "L'adozione continua di determinati strumenti gestionali, favorisce l'espansione della tipologia aziendale e dei relativi criteri di conduzione, ampliando i mercati e diffondendo cultura"⁹⁴.

Secondo questo schema interpretativo, dunque, l'evoluzione della cultura antropologica influenza i presupposti delle vicende economiche, modificando gli obiettivi gestionali.

⁹⁴ Catturi G., *Teoria dei flussi e degli stocks ed il "sistema dei valori d'impresa". Conversazioni con gli studenti sulla "creazione del valore"*, Cedam, Padova, 1994.

L'attuazione di determinati comportamenti aziendali, influenzati dalla cultura antropologica, determina dunque la cultura aziendale.

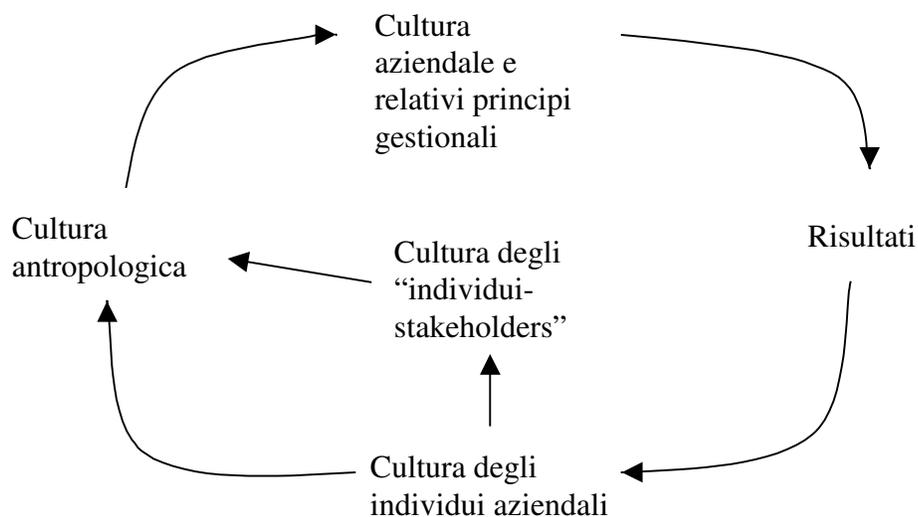
Così gli operatori economici vivono nuove esperienze per quanto concerne sia i dati acquisiti nella storia di ogni unità aziendale che le modalità impiegate. “I risultati che ne scaturiscono, consentono di modificare i caratteri della cultura che presiede all'attività degli individui aziendali, e quindi di quella antropologica”⁹⁵.

Inoltre la cultura aziendale così determinata, influenza anche la cultura degli stakeholders, poiché questi vengono a contatto con gli individui aziendali portatori di una nuova cultura. Prima ancora di determinare la cultura antropologica tutta, per così dire, la cultura aziendale travalica i confini aziendali interni, pervadendo di essa l'intero contesto sociale di riferimento.

Gli individui-stakeholders, a loro volta, concorrono con gli individui aziendali nel modificare la cultura antropologica.

Figura 5.

⁹⁵ Catturi, *Op. cit.*



Per quanto detto finora, si può comprendere come anche la cultura del dare, “anima” dell’EdC, è innanzitutto una delle dimensioni della cultura antropologica, frutto del vivere la spiritualità del Movimento dei Focolari, fondata sulla legge evangelica dell’amore scambievole, in qualche modo presente d’altronde in tutte le religioni.

La cultura del dare, determina un sistema di valori che si traduce nei criteri di conduzione dell’azienda di EdC, creando una nuova cultura aziendale e quindi antropologica.

2.8 Un bilancio della produzione culturale del progetto EdC

L’EdC fin dalla sua proposta originale così come Chiara Lubich l’ha formulata nel ’91, pone grande enfasi sull’aspetto

culturale, proprio perché è questo che ne determina la sostenibilità nel medio-lungo periodo del progetto, e che rende possibile la trasfusione dello stile di condotta nelle imprese direttamente coinvolte fino a quelle meno coinvolte secondo una diffusione concentrica.

Per tutto questo, oltre alla nascita di nuove aziende o alla ristrutturazione di aziende già esistenti, secondo i criteri proposti dall'EdC, oltre alla definizione di linee guida e di verifica, oltre alla ricerca di finanziamenti e alla costruzione delle strutture descritte in questo lavoro (vedi cap. 1), oltre a tutto ciò, che in ultima analisi riguarda la realizzazione del progetto, tante energie si sono spese per una produzione culturale che è al tempo stesso premessa e conseguenza del progetto.

Chiara Lubich ha lanciato, in occasione del Congresso internazionale per operatori dell'EdC, nell'aprile 2001, le scuole per operatori EdC, per fornire una preparazione adeguata alla cultura della comunione.

La costituzione delle scuole era una risposta ad un'esigenza sentita dagli operatori EdC, in particolare dagli imprenditori, che avvertono la "solitudine" spesso presente nel condurre la

loro attività imprenditoriale e la difficoltà di applicare lo spirito di comunione nella propria realtà lavorativa. Si sente, come disse la Lubich, “la mancanza di una formazione adeguata a questa cultura”.

La scuola EdC è attiva e funzionante, una volta al mese, a Milano dal novembre 2001. La fondatrice sottolinea che *“si tratta di seguire un iter spirituale, un cammino, facendo proprie le sue varie tappe; iter proposto da un membro esperto del Movimento dei Focolari, da vivere poi nel quotidiano. Si tratta, inoltre, di vederne le implicazioni nel mondo economico e di offrire a conferma valide esperienze”*⁹⁶.

I singoli appuntamenti durano all'incirca due ore. In una prima parte viene approfondito un particolare aspetto della spiritualità e dei suoi riflessi nel mondo economico; nella seconda parte, invece, vengono presentate delle esperienze di vita di aziende che aderiscono al progetto. Ogni incontro si conclude con proposte, commenti e suggerimenti dei presenti.

Dal 2002 è stato avviato il secondo anno di questa scuola: è aperta anche a tutte quelle persone, con qualsiasi titolo di studio, che sono interessate al progetto in esame.

Lo schema della scuola del primo anno è stato ripetuto in diverse parti del mondo.

Strumento prezioso di diffusione culturale e di elaborazione teorica intorno ai temi dell'EdC è stato in questi anni il *Notiziario* di EdC. Quando 10 anni fa uscì il primo numero del Notiziario, qualcuno forse si stupì del sottotitolo “una cultura nuova”. Nel 1994 l'EdC era rappresentata, infatti, dalla presenza di alcune imprese, e da qualche prima timida tesi. Oggi, dopo tanti riconoscimenti internazionali, due lauree *honoris causa* in economia a Chiara Lubich per l'EdC, diversi volumi pubblicati, decine di articoli e quasi 200 tesi di laurea, possiamo affermare che quella intuizione conteneva una sua piccola profezia. Infatti oggi l'EdC è anche, e forse soprattutto, un luogo dove si sperimenta e si trasmette una nuova cultura.

In tale direzione, sono stati stilati negli anni, diversi documenti contenenti le caratteristiche del progetto per una EdC.

⁹⁶ Dal discorso di Chiara Lubich alla scuola internazionale degli imprenditori e lavoratori EdC, Castelgandolfo, Roma, Aprile 2001.

Tra questi ricordiamo il documento *“Linee per condurre un’impresa EdC”*,⁹⁷ stilato nel ’97 durante un congresso internazionale di EdC a Castelgandolfo. Il documento considera in un modo nuovo, con gli occhi della comunione i vari ambiti dell’agire aziendale. Quelle linee sono il risultato dell’esperienza e delle scelte, spesso difficili e controcorrente, che i primi imprenditori ed aziende avevano effettuato in quegli anni, per mettere in pratica il messaggio “della comunione in economia” veicolato dal Carisma dell’Unità⁹⁸.

Un altro documento è stato stilato nel ’99 durante un congresso in Brasile, in occasione della seconda visita di Chiara Lubich al popolo brasiliano. Si tratta del documento *“Per un’agire economico di comunione”*⁹⁹, presentato e rielaborato in parecchi congressi internazionali, tenuti in diverse nazioni. Tale documento è diventato il manifesto del Movimento per una Economia di Comunione (noto anche come MEC), strumento per stimolare la riflessione culturale su queste esperienze e per avviare un dialogo vero con la cultura contemporanea.

⁹⁷Vedi cap.1

⁹⁸ A. Ferrucci, *Imprese EdC, cultura di comunione ed investimenti immateriali*, in Bruni-Crivelli, *“Per una Economia di Comunione- un approccio multidisciplinare”*, Città Nuova, Roma 2004.

⁹⁹ Ferrucci A., *Per una globalizzazione solidale*, Città Nuova, 2001

Un passo ulteriore lo si è compiuto nel 2001, quando in vista dell'incontro dei G8, tenutosi a Genova, si è organizzato un congresso internazionale con la partecipazione di rappresentanti dell'Amministrazione della città, dell'ONU, della Chiesa cattolica, del consiglio Mondiale delle Chiese e di varie organizzazioni senza scopo di lucro attive sui fronti dell'ecologia e della finanza internazionale. Da quel congresso è scaturito il "*Documento di Genova*"¹⁰⁰ che ha ampliato il Manifesto del 1999 avanzando alcune proposte concrete, fra le quali il *Fondo Mondiale per i Giovani*, al fine di promuovere un nuovo agire economico e uno sviluppo sostenibile nella pace.

Il Documento di Genova è arrivato al tavolo dei G8 per iniziativa del card. Dionigi Tettamanzi, il quale lo ha presentato al Presidente del Consiglio dei Ministri italiano, che lo ha fatto suo assieme al documento elaborato dalle organizzazioni sindacali italiane.

Ulteriori progressi nella riflessione teorica sull'EdC, sono stati ottenuti attraverso incontri tra studiosi e operatori culturali e soprattutto incoraggiando studiosi e Università, a focalizzare

¹⁰⁰ Vedi Ferruci, nota precedente

argomenti vicini al nuovo modo di vedere l'economia, magari lungo piste di ricerca già aperte da insigni studiosi.

Emblematico a questo riguardo è stato il congresso svoltosi a Milano nel marzo 2003 e intitolato "*I paradossi della felicità in economia*", un'occasione straordinaria di dialogo con la cultura contemporanea. L'evento ha raccolto, per la prima volta a livello mondiale, 220 studiosi, tra i più importanti in questo ambito di ricerca, fra i quali Robert Frank, Robert Sugden, Richard Easterlin, e due Premi Nobel, l'indiano Amartya Sen (che ha fatto parte del comitato scientifico del convegno), e l'americano Daniel Kahneman, Nobel per l'economia nel 2002.

Il congresso è stato organizzato dall'Università Milano-Bicocca ma senza dubbio l'iniziativa ha tratto parecchi spunti e benefici dalla riflessione che in questi anni è stata portata avanti alla luce dell'EdC (tra i 220 professori partecipanti figuravano anche sei studiosi di economia che da anni riflettono sul progetto di EdC).

Tale congresso ha conferito legittimità e riconoscimento alle esplorazioni intorno all'EdC.

Un'altra esperienza sulla riflessione teorica che ancora oggi continua, è quella dell' *Osservatorio sull'Economia di*

Comunione (O-EdC), nato nel settembre del 1999, a Milano, (in collaborazione con docenti dell'Università Bocconi) dall'esigenza di un gruppo di persone di rispondere concretamente all'appello di Chiara Lubich di fare dell'Economia di Comunione nella libertà "*una scienza vera che dia dignità a chi deve dimostrarla con i fatti e significhi una vera vocazione per chi vi si impegni in qualsiasi modo*". L'Osservatorio ha lo scopo di studiare alcuni aspetti operativi della gestione di aziende che aderiscono al progetto e attualmente è composto da otto persone che operano quasi tutte in ambito economico-aziendale (professionisti, consulenti, ecc.).¹⁰¹

¹⁰¹ L'O-EdC, attraverso lo studio di concrete esperienze, è nato con l'esigenza di voler: interpretare il sistema di valori d'impresa di cui il progetto EdC è portatore alla luce della dottrina economico-aziendale e della Dottrina Sociale della Chiesa; confrontare e diffondere le esperienze del progetto EdC (*best practice*), favorendo un dialogo aperto e costruttivo, teso a promuovere una nuova cultura d'impresa. Gli obiettivi di questo Osservatorio possono così essere riassunti: condurre/coordinare studi e lavori di ricerca in collaborazione con docenti esperti nelle discipline economico-aziendali, da offrire, in un rapporto di reciprocità, alle aziende stesse come patrimonio di conoscenza e spunto di riflessione (può anche essere definito come "servizio alle imprese EdC);

- 1) assistere i tesisti su argomenti di EdC, offrendo loro informazioni e un punto di riferimento;
- 2) esaminare problematiche specifiche in campo aziendale, con particolare riferimento al bilancio sociale: per questo, già da tempo, si è lanciato un piccolo progetto con lo scopo di esaminare questo particolare documento secondo gli aspetti della Spiritualità dell'Unità

Tra le tematiche di maggior interesse, ora si vorrebbe cercare di definire alcune linee-guida, che possano essere di qualche aiuto agli imprenditori di EdC rispetto a:

- ❖ metodi di valutazione della performance aziendale delle aziende di EdC;
- ❖ possibile metodo di controllo di gestione e di valutazione del patrimonio immateriale che il progetto di EdC può dare alle aziende che vi aderiscono;
- ❖ strumenti per l'organizzazione, la gestione commerciale, ecc.;

Inoltre il prof. Zamagni sottolineava quanto fosse urgente riflettere, in dialogo con il mondo universitario, sull'EdC, anche alla luce degli strumenti e con il linguaggio dell'Economia Aziendale: solo così il modo di concepire l'azienda proprio dell'EdC, può diventare argomento di ricerca universitaria, per essere poi studiato, alla pari delle altre visioni dell'economia, da chi domani si dedicherà a questa disciplina; e, d'altra parte, gli studi aziendali potrebbero aiutare il progetto ed individuare punti critici, sul piano organizzativo ad esempio, e contribuire ad affrontarli adeguatamente.

Un passo decisivo verso una riflessione comune sui temi aziendali è stato un *workshop* con circa 30 studiosi di Economia Aziendale, studenti, consulenti del settore ed imprenditori, che si è svolto nel Luglio 2003 a Subiaco, il famoso eremo benedettino nei pressi di Roma. La domanda di fondo che sottostava all'intero incontro era: come contribuire a “dare

3) realizzare/aggiornare un *data base* in grado di fornire una fotografia in costante aggiornamento di tutte le aziende aderenti al progetto EdC a livello nazionale;

4) individuare/diffondere esperienze di aziende che hanno adottato soluzioni innovative rispetto a definite problematiche d'impresa (*best practice*);

5) essere uno strumento per il dialogo tra le imprese che aderiscono al progetto EdC, gli istituti di ricerca italiani ed europei sulla responsabilità sociale dell'impresa e chiunque condivida la cultura del dare.

Le aziende, nell'ottica di una comunione di beni, possono mettere a disposizione le loro realtà per progetti di studio e di ricerca.

dignità teorica” all’agire economico di quanti aderiscono al progetto EdC, in modo che non siano più considerati né “persone strane” né “persone speciali”, ma piuttosto “persone capaci di una visione più vasta”, antesignani di un domani in cui tale modo di operare diventerà ineluttabile se si vorranno scongiurare conflitti sociali e le conseguenze ambientali già oggi obiettivamente non più sostenibili?

Il presente lavoro di ricerca vuole rispondere, modestamente, a questa esigenza di “produzione culturale” intorno all’EdC.

CAPITOLO 3

UN’ESPERIENZA *Il caso Unitrat*

La storia della Unitrat di Bari presenta alcuni dei criteri di conduzione d'impresa tipici del progetto EdC (nel rapporto con i concorrenti, con i clienti e i fornitori, nell'attenzione al contesto sociale) e dimostra che è possibile applicarli nella normale vita aziendale; per questo ritengo utile presentare questa esperienza.

La Unitrat, è una SRL nata nel 1976, che ha attualmente un capitale sociale di 1,4 milioni di euro, 50 dipendenti, ed un fatturato annuo di 3 milioni di euro. Essa ha aderito al progetto di EdC poco dopo il suo lancio nel 1991.

La Unitrat opera nel settore metalmeccanico andando a chiudere un ciclo produttivo che coinvolge più di 1000 aziende meccaniche di diversi settori, da quello automobilistico, all'aeronautica, al trasporto industriale, all'impiantistica, ubicate attorno all'azienda in un raggio di circa 600 km.

Franco Caradonna, socio e amministratore della Unitrat, spiega:

«La nostra lavorazione consiste nel sottoporre manufatti meccanici ad un processo termochimico che trasforma la struttura interna evidenziando così le caratteristiche meccaniche necessarie per l'impiego per cui sono stati costruiti.

La nostra azienda è un punto di riferimento per diverse necessità; seguiamo i nostri clienti nelle diverse fasi di definizione del loro output produttivo, dalla progettazione, all'impiego, all'usura, alle anomalie evidenziate durante il funzionamento».

Grazie all'attività di questa azienda e alla particolare posizione occupata in una ben specifica catena produttiva, si è favorito nel territorio circostante la crescita di un indotto di piccole-medie aziende che hanno costruito e consolidato nel tempo rapporti sereni vissuti in un clima di scambio reciproco e collaborazione.

La storia della Unitrat è in realtà il punto d'arrivo in cui è sfociata l'esperienza lavorativa di tale socio. Egli nel 1970, dopo aver lasciato un interessante lavoro come collaboratore dell'amministratore delegato di un'azienda piemontese che costruiva demolitori ad aria, decise, insieme a tre amici, di avviare un'attività autonoma, rilevando una vecchia officina.

“Ho studiato, ho iniziato a lavorare e mi sono sposato a Torino, dove ero venuto con i miei da bambino dalla mia terra di origine, la Puglia. Dopo varie esperienze come lavoratore dipendente e dopo aver rilevato con altri una piccola azienda

meccanica, decisi con sei amici di gettarmi in un'avventura più grande mettendo insieme risparmi, capacità professionali, idee e tempo libero.

Essendo alcuni di origine meridionale, decidemmo di impiantare un'azienda tra la nostra gente, vicino a Bari, con la partecipazione di una finanziaria pubblica che successivamente cedette le sue quote ai soci privati”.

Si fecero promotori di un'attività “nuova” fin dalle fondamenta strutturali e organizzative, improntando lo stile di direzione secondo un'ottica che vede la fabbrica innanzitutto come una comunità di lavoro, per la quale si ricercano equilibri diversi dal solito nei vari rapporti, alla luce di una visione del lavoro come “servizio”, interno ed esterno, alle persone cui è rivolto.

«Per vari anni abbiamo incontrato molte difficoltà, sia per la prevalente cultura individualista del posto fisso, sia per le infrastrutture insufficienti, ma nonostante tutto in questi venticinque anni siamo sempre cresciuti».

Voglio ora procedere ad una analisi della gestione aziendale della Unitrat, secondo il paradigma di conduzione delle aziende EdC rappresentato nel par. 1.3.

«Fin dall'inizio ci siamo ispirati all'imperativo dell'amore e quando il progetto di Economia di Comunione è stato lanciato vi abbiamo subito aderito, e si sono costruiti rapporti sereni e clima di collaborazione verso tutti, i dipendenti, i clienti, i fornitori ed i concorrenti».

IMPRENDITORI, LAVORATORI ED INDIGENTI

Alla Unitrat lavorano attualmente 52 dipendenti¹⁰². La direzione concretizza la sua attenzione al personale attraverso l'utilizzo di strumenti classici come la distribuzione di premi in denaro assegnati in base a criteri di efficienza (migliori risultati raggiunti, maggiore produttività, maggior dispendio di tempo ed energie per l'azienda), la definizione di percorsi interni di carriera al fine di longevizzare il rapporto di lavoro, ed anche attraverso gesti di solidarietà (attenzione alla situazione familiare/personale del singolo). Sostanzialmente i responsabili cercano di massimizzare i talenti di ciascun lavoratore

¹⁰² Nel 1985 i soci della Unitrat hanno dato vita ad un'altra società che fa rivestimenti dei metalli per conto terzi che ha lo stesso fatturato (circa 6 miliardi) e lo stesso numero di dipendenti (52).

arricchendo, secondo l'ottica dell'EdC, i principi di relazionalità preoccupandosi della crescita della persona, la quale, congiuntamente e conseguentemente, comporta la crescita dell'impresa.

Il clima e la cultura aziendale diffusi dai vertici aziendali penetra tutta la struttura organizzativa per cui i rapporti tra i dipendenti della Unitrat sono anch'essi caratterizzati da atteggiamenti di amicizia e collaborazione.

Solidarietà fra lavoratori

Negli anni '94-'95 la Unitrat ha attraversato un periodo di crisi e ha dovuto ricorrere alla Cassa Integrazione per i suoi dipendenti.

“A metà degli anni '90 entrammo in difficoltà per il poco lavoro, e dopo aver utilizzato la Cassa Integrazione Guadagni, dovemmo decidere se licenziare un quinto dei dipendenti oppure optare per un contratto di solidarietà prevedendo che tutti lavorino meno ore, con un contributo della previdenza sociale per la metà delle ore non lavorate. Di comune accordo fu scelta questa soluzione, sebbene essa comportasse per tutti la riduzione del 20% dello stipendio. Non fu possibile applicare la riduzione dell'orario di lavoro a sette persone che ricoprivano

posti di responsabilità, ma l'idea di non partecipare tutti insieme agli stessi sacrifici non ci lasciava tranquilli: così tutti e sette decidemmo liberamente di ridistribuire il sei per cento del nostro stipendio secondo le necessità familiari di tutti, secondo il numero dei figli e l'eventuale lavoro della moglie. Questo accordo, unico in tutta la Puglia, fu concordato con l'ufficio provinciale del lavoro ed il sindacato.

Convinti che i risultati non dipendono solo dagli investimenti ma soprattutto dalle persone che lavorano, abbiamo sempre cercato di coinvolgere tutti i dipendenti nella collaborazione, nella partecipazione azionaria e nella distribuzione extracontrattuale di una parte degli utili, mentre un'altra parte (15-20%) ogni anno viene destinata per i fini dell'Economia di Comunione.”

Gli indigenti

In particolare per ciò che concerne gli indigenti, non c'è una manifestazione esplicita della devoluzione di utili da parte dell'azienda allo scopo di sovvenire alle loro necessità. Come per altre aziende di EdC gli utili destinati a tal fine sono raccolti da una commissione centrale che poi provvede a distribuirli in tutto il mondo a seconda delle necessità. Tuttavia si hanno

notizie di esperienze concrete di aiuto attraverso le lettere di ringraziamento di centinaia di indigenti, di diverse parti del mondo, pubblicate dal periodico quadrimestrale “Economia di Comunione – una cultura nuova”, «perché la povertà non sia più anonima, per dare al povero un volto e la sua dignità di persona» (ANDRIGA, 1996).

RAPPORTI CON I DIVERSI STAKEHOLDERS

Tra i diversi stakeholders, sono molto caratterizzanti ai fini dell'applicazione delle linee per condurre un'impresa di EdC, i rapporti con i fornitori e i concorrenti.

Amare i fornitori

“Quando la situazione di una azienda nostra fornitrice è divenuta critica per l'infarto del suo titolare, invece di rivolgerci ad altri come sarebbe sembrato prudente, abbiamo continuato a fornirci da lui, anticipandogli dei pagamenti per permettergli di pagare gli stipendi ed i debiti più urgenti. Il suo consulente amministrativo lo aveva abbandonato ed un nostro collaboratore si è offerto di ricostruire ed aggiornare le scritture rimaste arretrate. Non riuscendo comunque ad evitarne il fallimento, ne assumemmo due dipendenti, aiutando un terzo ad iniziare un'attività in proprio.

Uscimmo da questa operazione senza perdite perché, avendo accettato su suggerimento del titolare di acquistare i macchinari dell'azienda a prezzo di perizia e rivendendone alcuni recuperammo più del costo”.

Amare i concorrenti

“Quando un nostro concorrente entrò in difficoltà, pensando ai posti di lavoro che si sarebbero perduti nella zona di Napoli in cui operava se egli fosse fallito, e pensando anche all'utile servizio svolto dalla sua azienda in un territorio così scarso di industrie, gli offrii gratuitamente il mio aiuto.

Avendo egli bisogno immediato di lavoro, proposi ai miei clienti della zona di dirottare una parte delle commesse a me destinate verso questa azienda, assicurandoli che ne avremmo noi stessi garantito il buon esito: la proposta fu accettata e ne nacque così uno scambio d'esperienze tecniche ed una collaborazione come se fossimo la stessa azienda.

Quando un violento incendio compromise gli impianti di un nostro reparto, continuammo a credere che “tutto quello che ci succede è per il nostro bene”. Da questo evento in effetti nacque una gara di solidarietà da parte di dipendenti, di clienti e di fornitori. Nei due mesi necessari per la riparazione degli

impianti, le nostre lavorazioni furono dirottate verso due aziende a molte centinaia di chilometri di distanza, che rinunciarono ad una parte del loro compenso per permetterci di recuperare le spese di trasporto.

Quando un agricoltore che produce anche macchine agricole espresse delle difficoltà per i tempi ed i costi di trasporto, gli suggerimmo di rivolgersi ad un'altra azienda più vicina alla sua sede di lavoro, assicurandogli che avremmo suggerito ad essa il corretto ciclo di lavorazione. Egli rimase meravigliato ed oltre confermarci che avrebbe continuato a fornirsi da noi, approfittando del ritiro di pezzi lavorati, ci inviò in dono 15 quintali di angurie, che distribuimmo tra tutti.”

ETICA

Questo aspetto lo si ritrova “polverizzato” come ingrediente base nel modo di agire, nei valori diffusi dalla cultura aziendale propugnata, negli atteggiamenti eticamente corretti perseguiti nei confronti del fisco, degli organi di controllo, dei sindacati, secondo una logica dell'eccellenza a tutto tondo (perseguendo obiettivi economici, competitivi e sociali). Alla Unitrat dunque tale aspetto del paradigma di conduzione dell'impresa di EdC

non trova una esplicitazione piena se non come criterio guida di tutte le azioni intraprese coi diversi membri coinvolti.

QUALITÀ DELLA VITA E DELLA PRODUZIONE

La comunità di lavoro: una famiglia

Un giorno ci siamo accorti che un nostro dipendente si drogava, non riusciva più a svolgere il suo lavoro e procurava molti danni. Anche se il mio primo pensiero è stato quello di licenziarlo scegliemmo di accettarlo così come era.

Abbiamo avuto modo di conoscere l'ambiente in cui viveva e la sua famiglia, e decidemmo così di stare con lui anche fuori del lavoro per tenerlo impegnato tutto il giorno, finché un giorno ci chiese di aiutarlo ad uscire dalla droga. D'accordo con lui vincolammo il suo stipendio ed ogni giorno gli compravamo soltanto il necessario. Quando ormai stava per entrare in comunità, ebbe una grave crisi d'astinenza e ci obbligò a svincolargli i risparmi, che spese in droga in soli due mesi. Una domenica fu arrestato perché colto in flagrante a rubare in azienda. Stava malissimo e non potevamo abbandonarlo, così lo accompagnammo in una comunità delle Marche. Dopo un ciclo di recupero di tre anni, è ritornato nella nostra azienda.

RAPPORTO IMPRESA-AMBIENTE SOCIALE

A servizio della società

Dall'esperienza con il lavoratore tossicodipendente l'azienda ha così conosciuto il mondo della droga e collaborato con operatori ed assistenti sociali del tribunale.

“In seguito ci fu chiesto di aiutare un giovane con un passato di droga, furti, scippi e diverse permanenze in carcere, il quale aveva anche un figlio di 5 anni, dato temporaneamente in affidamento.

Per poter riprendere con sé il figlio, che altrimenti gli sarebbe stato tolto definitivamente, aveva bisogno di un lavoro, ma aveva il fisico debilitato e poca esperienza. Tutte le volte che aveva cercato di ricominciare era ricaduto. Proposi allora ai miei collaboratori di aiutarlo ad inserirsi nel lavoro in maniera graduale, iniziando con mansioni meno pesanti ed impegnative. Così fu assunto da una ditta di movimentazione che opera presso la nostra azienda.

Dopo questa esperienza sentimmo l'esigenza di specializzarci nell'aiutare le persone disagiate con le quali eravamo in contatto, e dopo un corso di formazione decidemmo di dare vita ad una Cooperativa Sociale di inserimento

lavorativo. Essa attualmente fornisce servizi alle imprese ed è composta da 28 soci di cui 10 volontari e 18 lavoratori, che per il quaranta per cento sono persone svantaggiate. I soci volontari sono persone esperte; tra di essi ci sono anche un sacerdote ortodosso rumeno ed un pastore evangelico olandese, che aiutano i soci lavoratori con la loro esperienza professionale ed umana.

Lo scorso inverno con alcuni amici, tra i quali alcuni portatori di handicap, decidemmo di metterci insieme per creare una cooperativa con lo scopo dell'inserimento lavorativo secondo la nuova legge per l'inserimento dei disabili nel mondo del lavoro. Si è aperto così un centro diurno per accogliere tali persone ed una Agenzia di Mediazione al Lavoro quale tramite tra l'Ufficio Provinciale del Lavoro e le aziende che intendono inserire disabili secondo la nuova legge.”

A servizio del territorio

Dai rapporti costruiti in questi anni tra le aziende, è maturata una attenzione ai problemi del territorio e del contesto sociale. Soltanto lavorando insieme era possibile affrontare il problema della disoccupazione e del disagio giovanile, e tramite una

associazione di piccole e medie aziende abbiamo dialogato con le istituzioni e portato avanti progetti concreti.

Ad oggi una decina delle nostre aziende hanno stipulato una convenzione con il comune di Bari per accogliere nelle nostre fabbriche minori a rischio. Inoltre portiamo nelle scuole la nostra esperienza, sono stati accolti alcuni studenti delle scuole superiori in stage nelle nostre aziende, mentre abbiamo istituito premi di laurea e borse di studio per studenti universitari del Politecnico interessati a tesi di laurea sperimentali all'interno delle nostre aziende.

Lo scorso autunno abbiamo ottenuto un finanziamento per tre anni dall'Unione Europea per un progetto per donne di un quartiere a rischio della città di Bari, con l'obiettivo del recupero socio culturale e l'inserimento nel mondo del lavoro. Per la sua gestione abbiamo costituito un'associazione temporanea d'impresa con quanti vi hanno aderito: la nostra azienda, la cooperativa sociale, un ente di formazione, un'associazione, l'Azienda Sanitaria Locale, il comune di Bari, la circoscrizione del territorio, la direzione didattica, la Facoltà di Scienze dell'Educazione, il Dipartimento Servizi Sociali ed i sindacati.

Nel dicembre del '98 le A.C.L.I. di Bari, in occasione della festa patronale di S. Nicola, decidono di istituire un premio, "il nicolino d'oro" destinato a sei persone che si sono distinte nei vari settori della vita cittadina. Nel mondo del lavoro mi scelgono con questa motivazione: "Lo spirito imprenditoriale vissuto in modo evangelico, la spiccata attitudine alla iniziativa e alla organizzazione solidale dell'attività industriale nel rispetto dei valori etici e sociali della propria comunità di lavoro" " ¹⁰³ .

ARMONIA DELL'AMBIENTE

Tale aspetto è strettamente collegato agli altri sempre nell'ottica di creazione di un'ambiente accogliente e sicuro, in maniera tale che ogni agente che interagisce con l'impresa possa sentirsi accolto. Alla Unitrat i servizi di pulizia sono gestiti da una cooperativa esterna. Tuttavia si cerca di diffondere come cultura aziendale, a tutti i livelli, attraverso atteggiamenti e anche procedure esplicite, l'attenzione all'armonia degli ambienti aziendali che non significa solamente pulizia ed ordine, ma la capacità di rendere tutti gli spazi vitali vivibili e accoglienti come una casa e attenzione alla conservazione anche dell'ambiente esterno.

¹⁰³ Esperienza raccontata da Franco Caradonna, pubblicata in *Economia di Comunione* –

FORMAZIONE ED ISTRUZIONE

Il ciclo continuo di produzione della Unitrat e la prevalente gestione di esso a cura dei lavoratori stessi, comportano una condivisione di conoscenze e competenze specifiche all'impresa. Inoltre per soddisfare le esigenze dei clienti, tutti i vari settori sono organizzati in modo da essere tra loro clienti e fornitori uno dell'altro. A tal fine sono organizzati gruppi di lavoro specifici ove oltre a massimizzare le sinergie di squadra si punta a massimizzare il lavoro sequenziale e l'interrelazione con gli altri gruppi di lavoro. Al momento della selezione del personale i criteri adottati sono il grado di formazione professionale di base e il livello di esperienza. Essendo tuttavia il processo produttivo caratterizzato da forti componenti di specificità, all'interno dell'azienda si investe molto in formazione, la quale viene fatta con l'ausilio di esperti esterni, durante l'anno per acquisire conoscenze e competenze necessarie allo svolgimento del lavoro, quando qualche dipendente in particolare lo necessita e quando sorgono esigenze legate al coinvolgimento dei dipendenti per la

sicurezza e l'ambiente richiesti dalla legge 626 e dagli standard ISO 9000 e ISO 14000.

COMUNICAZIONE

La comunicazione alla Unitrat si attua attraverso canali tradizionali quali lettere, telefonate, verbalmente durante l'orario di lavoro, per ciò che concerne le informazioni di carattere prettamente aziendale, ma cerca di coltivare anche un livello di comunicazione più profondo attraverso l'interessamento alla situazione personale e familiare di ognuno. Questo stile direzionale vissuto innanzitutto ai vertici, si diffonde "tacitamente" nella struttura organizzativa grazie ad una comunicazione aperta e sincera che si arricchisce di connotati di reciprocità (andata e ritorno), non più soltanto unidirezionale dall'alto verso il basso (rapporto capo-subordinato) o orizzontalmente (tra colleghi di pari grado o unità dello stesso settore produttivo), e di familiarità per cui ciascuno, sentendosi accolto e voluto bene per quello che è e non per quello che "economicamente" può valere, è pronto a fare e dare di più per l'azienda proprio perché avverte che la cura che essa ha di lui ha innanzitutto **motivazioni umane**.

In questa esperienza aziendale si possono notare alcune delle caratteristiche tipiche dell'Economia di Comunione:

- Alla Unitrat vi è piena consapevolezza che l'azienda ha valore di **bene sociale**; infatti nel momento in cui si è dovuto scegliere il luogo di ubicazione dell'azienda, i soci fondatori decisero di impiantare la loro attività tra la loro gente, perché sentivano la necessità di offrire loro una speranza soprattutto nel mondo del lavoro.

- La **gratuità**: l'amore ai fornitori, ai concorrenti, ai lavoratori è esercitato come dono gratuito, perché i soci della Unitrat vi intravedono un valore in sé, e non per le conseguenze benefiche che se ne possono trarre

- Un **nuovo stile di agire economico**: l'attenzione posta al capitale umano è conseguente alla logica della **centralità della persona** in ogni aspetto della vita dell'azienda. Ciò crea motivazione, elemento essenziale per la crescita dell'azienda e del personale stesso. Tutti i rapporti interni e esterni sono improntati all'imperativo dell'amore evangelico.

- La **strategia di attenzione all'altro** che non si limita ad ascoltare le sue richieste e/o problematiche inerenti la sfera economica ma giunge a rispettare l'altro nelle sue idee,

convinzioni. Aderire al progetto di EdC, infatti, non significa solamente produrre utili da redistribuire , quanto piuttosto scegliere di costruire, a livello intra ed extra aziendale, una “comunità” di persone che operano attraverso le aziende per massimizzare la soddisfazione personale e dare un contributo anche nel sociale con la creazione, per esempio, di posti di lavoro (anch’esso uno dei fini della tripartizione degli utili).

Tuttavia, come afferma il direttore generale della Unitrat, non è che l’adesione e applicazione in azienda dei principi della cultura del dare sia la panacea di tutti i “vecchi” problemi gestionali. Le difficoltà legate alla scelta di attuare il progetto di EdC concernono in particolar modo il coinvolgimento di tutti in uno stile di lavoro che massimizzi l’attenzione all’altro sia esso collega, cliente, fornitore.

«Al Sud è molto più difficile riuscire a fare attecchire in azienda i principi della cultura del dare poiché manca, o comunque è carente, una cultura del lavoro come servizio, come missione sociale. Nell’ambiente socio-culturale in cui è immersa l’azienda sono ancora forti i paradigmi di una cultura economica fondata sulla ricerca del posto fisso, sull’assunzione

personale di bassi rischi e/o di poca responsabilità, su una scarsa educazione alla legalità. Nel nord Italia gli imprenditori che aderiscono al progetto di EdC non trovano tutte queste difficoltà nell'informare tutti i membri dell'azienda dei principi economici cui aderiscono, riscontrando spesso una adesione piena e indipendente dall'essere cristiani o meno».

Alla Unitrat i dipendenti vivono di riflesso lo spirito della “cultura del dare” che informa i comportamenti del vertice aziendale. Infatti non è stata dichiarata nello statuto dell'azienda l'adesione al progetto di EdC, né sono stati informati i dipendenti di tale scelta, perché si è visto che attorno non c'è ancora un *humus* adatto affinché il progetto potesse essere compreso, ma anche per lasciare, secondo uno dei postulati fondanti della cultura del dare, la libertà ai membri dell'azienda di essere pienamente se stessi, con le proprie idee, con un grado minore di interesse a certi valori o un minore desiderio di essere coinvolti nella vita dell'azienda¹⁰⁴, aggiungendo però un “quid” che si rivela in questo modo nuovo

¹⁰⁴ Si parla di Economia di Comunione nella libertà non solo in riferimento alla scelta di devolvere 2/3 degli utili, ma anche riferendosi alla libertà di ogni soggetto di scegliere se aderirvi o meno.

di costruire e gestire lo stock di capitale relazionale dando fiducia e, col tempo, ricevendone.

«Qui da noi anche ottenere un semplice coinvolgimento dei lavoratori alla vita aziendale, che non è comunque una prerogativa del progetto di EdC, è una grande conquista. Noi stiamo gettando i semi di questa nuova cultura economica e sociale, senza tirarci indietro di fronte alle barriere che troviamo, perché siamo profondamente convinti che l'EdC può essere una risposta concreta ai problemi derivanti da uno stile di vita economico eccessivamente focalizzato sull'io. Nel nostro territorio abbiamo lanciato "un sasso nello stagno" costruendo e gestendo relazioni nuove entro i confini aziendali e al di fuori di essi senza aspettarci nulla in cambio, coscienti pur tuttavia che, come in un gioco di cerchi concentrici, pian piano questo modo di agire riuscirà a vincere i sospetti iniziali e a sciogliere le diffidenze».

In effetti l'analisi di alcune esperienze produttive legate all'EdC mostra come la condivisione, da parte dei dipendenti dei valori e degli obiettivi perseguiti dal vertice aziendale, determina in essi un *surplus* di energie, profuse nell'esecuzione del proprio lavoro che diviene "servizio" (caso Unilab, Color

Delta, SAPEdC); il progetto di EdC permette anche in aziende con un organico mediamente numeroso di riuscire a mantenere e vivere quei valori cui più facilmente si riesce a rimanere fedeli nella piccola dimensione ove il contatto umano è più diretto e frequente (Femaq e Weibert).

Alla Unitrat si punta a giungere a quanto suddetto per le altre aziende, tuttavia il processo di cambiamento culturale è più lento e più difficile da attuare, soprattutto dove abitudini “non corrette” sono da tempo radicate.

Bisogna confidare nel fatto che nell’EdC ci troviamo di fronte ad aziende la cui molla di propulsione è la “centralità dell’uomo” in ogni aspetto e momento della vita economica.

L’esperienza di questa azienda dimostra come sia possibile conciliare solidarietà con economicità ed efficienza. Aprirsi ai problemi della società ha contribuito ad accrescere il clima di fiducia e di collaborazione sia all’interno sia all’esterno dell’azienda, apportando così un miglioramento alla società stessa.

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Il presente lavoro si è proposto di illustrare un nuovo progetto economico, l'Economia di Comunione.

Sono state messe in risalto le peculiarità di questa proposta: un nuovo modo di concepire la produzione e la distribuzione della ricchezza, la condivisione degli utili, la lotta alla povertà; ma tutto ciò, a ben vedere, rientra in un più generale e lungimirante progetto: realizzare nella società di oggi, in questa epoca, un'economia più umana, più rispondente alle esigenze più vere e imprescindibili dell'uomo.

Come si è visto, l'esigenza di una nuova economia che tenga maggiormente conto dei valori etici è stata evidenziata e sostenuta da numerosi studiosi di varie discipline: in particolare si devono ricordare i contributi di Amartya Sen e dell'attuale pontefice Giovanni Paolo II attraverso l'enciclica *Centesimus Annus*. Entrambi richiedono a gran voce un'economia che tenga conto dei principi etici che guidano le persone nel loro agire quotidiano e che evidenzia la centralità dell'uomo nell'intera vita aziendale.

L'Economia di Comunione rappresenta un modo di produrre ricchezza che rafforza il vincolo interpersonale attraverso la dimostrazione concreta che si può stare **dentro il mercato**, e dunque essere competitivi, senza subire i condizionamenti derivanti da una struttura motivazionale che considera come unico fine dell'agire economico quello del massimo profitto.

Le imprese EdC hanno dunque l'obiettivo di rimettere **al centro dell'attenzione l'uomo** con le sue esigenze e caratteristiche. Esse si avvalgono di un nuovo modo di gestire l'azienda, orientato alla dimensione della **comunione**, la quale, assunta come categoria economica, deriva da una concezione relazionale dell'uomo e di tutte le aggregazioni umane.

Per la comunione, frutto della cultura del dare di cui gli attori-chiave delle imprese EdC sono "informati", le individualità si incontrano nel dono di sé, del proprio essere e nella circolazione dei beni necessari allo sviluppo, alla crescita e alla maturazione di tutti i membri dell'umanità.

Le imprese EdC pongono, dunque, alla base la condivisione come valore intinseco, in modo non strumentale e, su questa prospettiva, impostano il loro stile di gestione. Messi

in pratica tali principi, l'azienda diventa luogo di relazione cellula innovatrice e portatrice di partecipazione ed armonia nella società civile, laboratorio privilegiato di nuove idee in cui la necessaria distinzione di ruoli non intacca la sostanziale dignità di ognuno e l'uguaglianza fra tutti, instaura rapporti basati sulla fiducia, correttezza e lealtà con tutti gli *stakeholders*.

Tutto ciò contribuisce a costruire un capitale di carattere prevalentemente immateriale. Le organizzazioni EdC, infatti, possono essere definite *luoghi di produzione congiunta*¹⁰⁵ in cui non si producono solamente specifici beni materiali ma anche beni di consumo immediati, quali la partecipazione, il clima umano, la qualità della vita.

In ultima analisi quindi, l'Economia di Comunione è una proposta di rinnovamento dello stile di fare impresa e di una nuova concezione dell'uomo all'interno delle organizzazioni economiche.

Fondamento dell'EdC è, dunque, una nuova cultura, una nuova visione del mondo, dell'uomo.

¹⁰⁵ Folloni Giuseppe, docente presso l'Università di Trento, in Moramarco, Bruni, in *L'Economia di Comunione, verso un agire economico a "misura di persona"*, Vita e pensiero, Crema, aprile 2000.

Nel secondo capitolo di questo lavoro, abbiamo voluto evidenziare come la cultura sia intrinsecamente connessa con la “cultura aziendale”, con lo stile di conduzione di un’azienda. Ciò per dimostrare che anche l’EdC è frutto di una nuova cultura, la “cultura del dare”, senza la quale questo progetto non sarebbe neppure nato.

Ma abbiamo visto come non avvenga soltanto che la cultura influenzi la gestione aziendale. All’interno dell’impresa, realtà pienamente sociale come l’uomo che “la fa”, si creano una serie di rapporti interni ed esterni attraverso i quali, consapevolmente o meno, una particolare cultura aziendale profonde i suoi principi e i suoi valori a vari livelli nella società e genera per ciò stesso nuova cultura.

L’impresa EdC vuole essere consapevole di questo suo ruolo nella società.

L’EdC è pertanto “una realtà complessa: da una parte, essa è un progetto che coinvolge qualche centinaio di imprese, qualcosa dunque che sembrerebbe avere a che fare esclusivamente con il mondo delle aziende, della produzione; dall’altra, gli stessi imprenditori e lavoratori, gli studiosi e coloro che seguono da vicino l’EdC, intravedono in essa il seme di un

nuovo paradigma del comportamento economico, che va oltre (pur includendola) quella specifica organizzazione che si chiama 'impresa'. Tutti noi quando parliamo di EdC non pensiamo solo all'impresa, ma ad una visione nuova, rivoluzionaria, che coinvolge l'intero rapporto che abbiamo con i beni, dal consumo al risparmio, dalla dimensione macro-economica all'economia della famiglia o di una comunità civile"¹⁰⁶.

Dopo 13 anni dalla sua nascita, l'EdC ha rallentato la sua crescita da ritmi annui del 30% al 2%.

Il fenomeno è in una fase comunque ancora iniziale, il peso delle aziende sul mercato è irrilevante, ma l'interrogativo nasce spontaneo: quali sono le strade verso cui si può incanalare tale progetto?

Stefano Zamagni ha posto una certa enfasi sulla necessità di dare un'identità più specifica ed originale al progetto dell'Economia di Comunione.

¹⁰⁶ Bruni L., *L'oggi dell'economia di comunione*, in Atti del Convegno internazionale "Nuovi orizzonti dell'EdC" 10-12 settembre 2004, Castel Gandolfo, Roma.

Se nel medio-lungo termine il fenomeno acquisterà una dimensione tale da non rimanere indifferente all'intero sistema di mercato due saranno i possibili scenari:

★ La *prima alternativa* è il crearsi di una sorta di **nicchia all'interno del mercato** e l'irrobustirsi il più possibile delle aziende presenti dentro quella nicchia. Molti autori sostengono che ormai l'economia, nell'epoca della globalizzazione, vada avanti come un "Moloch" (organizzazione che con la propria irrazionale gestione soffoca i diritti, le esigenze individuali e sociali delle persone) inarrestabile e che quello che si può fare è ritagliare uno spazio in cui agire secondo il criterio di valore al quale liberamente si aderisce. Secondo tale impostazione l'Economia di Comunione verrebbe ad avere poco più di un valore di testimonianza.

★ La *seconda alternativa* è che l'Economia di Comunione arrivi a superare nel giro di pochi anni, possibilmente entro l'attuale secondo decennio di vita, il punto di svolta rappresentato dalla **massa critica**, arrivi cioè a superare quella

soglia dimensionale al di là della quale questa esperienza comincia ad essere “contagiosa”.

Fra le due alternative forse la più probabile sembrerebbe essere la prima perché rappresenta la soluzione più semplice. Tuttavia molti¹⁰⁷ hanno concordato nel sostenere la necessità che le aziende di Economia di Comunione siano preparate per superare la realtà di nicchia.

Le condizioni delineate affinché l’Economia di Comunione possa raggiungere la massa critica e diventare “*lievito*” sono tre:

★ La prima condizione è quella di avviare una **strategia di alleanze** con altre esperienze che, operando in campo economico e sociale, si richiamano ai principi conformi all’EdC, che dimostrano cioè di dividerne la passione vera, autentica nei confronti dell’uomo. E’ in ciò il significato proprio del concetto di economia civile, uno spazio economico nel quale trovano posto tutte quelle forme di impresa (EdC, cooperative

¹⁰⁷ Atti del Convegno Internazionale di Castelgandolfo (Roma) dell’aprile 2001.

sociali, organizzazioni non profit) nelle quali l'elemento della relazionalità è il tratto caratteristico del loro modo di operare.

Si tratta di una via che comincia ad essere battuta: ad esempio, uno degli azionisti del nascente Polo Lionello, è Banca Etica, che ha sentito vicini gli obiettivi dell'EdC.

★ La seconda condizione ha invece a che vedere con un **rapporto con la sfera della politica**. La diffusione dell'Economia di Comunione e il superamento della realtà di nicchia implica una riflessione sul modo di stabilire un rapporto tra la società civile e la società politica (inteso a livello sia nazionale, sia europeo ed internazionale), dove per politica si intende il luogo deputato alla ricerca del bene comune. Si deve evitare che i Movimenti, promotori dei vari progetti, cerchino di sviluppare e potenziare le esperienze al proprio interno, senza rendersi conto che la politica è la sintesi del bene pubblico e che quest'ultimo non è la semplice somma dei beni, ma qualcosa di più.

Tale rapporto potrà sfociare, per esempio, nella richiesta di leggi che favoriscano progetti come l'Edc e che permettano alle imprese di donare parte del profitto aziendale (con l'attuale

legge italiana, infatti, non è possibile donare più del 2% dell'utile).

Qualche primo passo in questa direzione si è in realtà fatto, soprattutto a partire dalla nascita del Movimento Politico per l'Unità, che vede riuniti politici di tutti gli schieramenti e di varie nazioni intorno al tema comune della *fratellanza* (terzo principio sancito dalla *Dichiarazione dei Diritti Umani* dopo la Rivoluzione Francese) intesa come vocazione e come modo privilegiato dell'agire politico.

★ La terza condizione – torniamo dunque al nostro tema - riguarda propriamente il **livello culturale**. Nessun progetto innovativo si è potuto realizzare senza una riflessione di tipo sistematico e scientifico. La storia infatti dimostra che ogni grande innovazione nella sfera economica e sociale è sempre stata accompagnata, e spesso preceduta, da un'adeguata elaborazione culturale.

Anche qui i primi passi si sono fatti e lo abbiamo visto (par. 2.8). Innanzitutto, gli attori-chiave del progetto EdC cercano di vivere in prima persona la “cultura del dare” e di metterla in

pratica nella quotidianità. Diventano perciò “inconsapevoli” diffusori di tale cultura nella loro azienda e nella società.

Importante in questo senso, è stata anche la nascita delle Scuole per operatori EdC, fondata da Chiara Lubich nell’aprile 2001, in occasione del Congresso internazionale per Operatori EdC, per fornire formazione e preparazione adeguata al progetto.

Per incrementare il dialogo con la cultura contemporanea, diverse negli anni sono state le iniziative: dalle tesi di laurea sull’Edc, alla stampa, alla produzione di molti testi, i numerosi convegni organizzati dal MEC¹⁰⁸, e altri convegni nelle università dove si sono focalizzati argomenti vicini al nuovo modo di vedere l’economia, lungo piste di ricerca già aperte da insigni studiosi; non ultimi i Documenti: *Linee per condurre un’impresa EdC*, il documento- manifesto “*Per un’agire economico di comunione*, il “*Documento di Genova*” presentato nel 2001 ai G8.

¹⁰⁸ Movimento per una Economia di Comunione

E' necessaria dunque una coevoluzione del mondo culturale e di quello economico se si vuole far affermare nuovi principi economici basati non più sulla cultura dell'aver e del profitto, bensì sulla cultura del dare e della reciprocità. La realtà vissuta dalle imprese dell'Economia di Comunione diventerà un'esperienza non di nicchia, ma di norma solo se supportata da una robusta e rigorosa teoria che promuova un salto culturale.

“La dimensione teoretica o scientifica è, quindi, necessaria per poter rendere comprensibile l'EdC, ed è essenziale anche per l'EdC stessa, perché possa prendere coscienza della sua specificità, individuare i punti di contatto con le esperienze di oggi e di ieri, identificare i punti critici su cui lavorare.

“Al tempo stesso, è anche vero che senza una prassi economica nuova la cultura da sola non basta perché si affermi una economia di comunione: ecco la grande importanza dei 'fatti' dell'EdC, delle esperienze, e della fatica del quotidiano. Questi fatti, questa vita, sono già cultura, perché dicono la possibilità qui ed ora di una economia di comunione.

“Tutti gli studi che negli anni si sono sviluppati hanno parlato di imprese ma anche ... di beni relazionali, di fiducia, di politiche internazionali, di finanza, di responsabilità sociale d’impresa, di felicità, ecc. Ma è anche questa la tipica bellezza dell’EdC: un progetto a più dimensioni, e per questo ricco, e a volte forse difficile da inquadrare. In essa intravediamo la possibilità concreta di un nuovo umanesimo, vi scorgiamo una strada per un ordine economico più giusto e solidale, la vediamo come un seme di una prassi economica finalmente a misura di persona, una strada di fraternità”¹⁰⁹.

¹⁰⁹ Bruni L., *L’oggi dell’economia di comunione*, in Atti del Convegno internazionale “Nuovi orizzonti dell’EdC” 10-12 settembre 2004, Castel Gandolfo, Roma.

BIBLIOGRAFIA

Testi

- ARAUJO 2000, *Quale visione dell'uomo e della società?*, in Moramarco V. e Bruni L., *L'economia di comunione*, Ed. Vita e Pensiero, Milano 2000
- ARAUJO V., *Un imprenditore nuovo per un'economia nuova*, in periodico quadrimestrale culturale *Economia di Comunione*, n°4, Ed. Città Nuova, Roma 1996.
- BAGGIO A.M, *Capitalismo ed etica cattolica*, Nuova Umanità XVII n. 6, Ed. Città Nuova, Roma, 1995.
- BERG, GAGLIARDI, *Immagini dell'impresa: lo studio del rapporto tra l'organizzazione e il suo ambiente nella prospettiva simbolica*, in *Le imprese come culture*, Isedi, Torino 1986.
- BOLOGNINI, *Il mito*, in Gagliardi P. (a cura di), *Le imprese come culture, nuove prospettive di analisi organizzativa*, Isedi, Torino 1986
- BONISEGNA A., *Tesi di laurea: " Il ruolo del management per lo sviluppo etico della gestione d'impresa. L'esperienza dell'Economia di Comunione"*, Università degli studi di Brescia, 1998
- BOZZANI C, responsabile EdC e redattrice del periodico *Economia di comunione – una cultura nuova*. Ed.Città Nuova
- BRUNI L., *Globalizzare la solidarietà*, Atti dell'incontro di studio, Ravenna 2002, circolo operatori Ravennati, Associazione per le attività culturali e sociali, "*Economia di Comunione e Cooperazione: idee ed esperienze a confronto*".
- BRUNI L, *L'Economia di Comunione*, Ed. Vita e Pensiero, Milano 2000
- BRUNI L., Convegno Nuovi orizzonti dell'EdC, Castelgandolfo, Roma 2004,
- BRUNI L., *Economia di Comunione: per una cultura a più dimensioni*, Ed. Città Nuova Roma 1999.
- BRUNI L., *Etica ed economia politica: oltre l'individualismo*, Nuova Umanità XVI n. 4-5, Ed. Città Nuova, Roma 1994.
- BRUNI, GUI, *Quattro parole sull' economia di comunione*, in Bruni, Pelligra (a cura di), *Economia come impegno civile*, Ed. Città Nuova, Roma. 2002

- BRUNI, L. CRIVELLI (edd.), *Per un'economia di comunione, un approccio multidisciplinare*. Ed. Città Nuova, Roma 2004.
- BRUNI L., *L'oggi dell'economia di comunione*, in Atti del Convegno internazionale "Nuovi orizzonti dell'EdC" 10-12 settembre 2004, Castel Gandolfo, Roma.
- CANCLINI A, *Tesi di laurea:" Concezioni innovative d'impresa:esperienza del progetto economia di comunione"*, Università "Bocconi" – Milano, 1997
- CAPROLI F., *Tesi di laurea:"Economia di comunione e nuovi modelli organizzativi. Due realtà a confronto"*, Università degli studi di Ancona, 2000
- CARADONNA F., Esperienza pubblicata in *Economia di Comunione – una cultura nuova*, Città Nuova Editrice, n. 17, dicembre 2002.
- CATTURI G., *Teoria dei flussi e degli stocks ed il "sistema dei valori d'impresa". Conversazioni con gli studenti sulla "creazione del valore"*, Cedam, Padova, 1994.
- CODA V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET 1995.
- CODA V., *Etica e impresa: il valore dello sviluppo in Etica e Impresa. Scelte economiche e crescita dell'uomo*, CIS collana "Uomo-Impresa", Seminario interdisciplinare Rocca di Valmadrera – Lecco, 24 giugno 1989.
- COME UN ARCOBALENO: *"gli aspetti" nel movimento dei Focolari*, Ed. Movimento dei Focolari, Roma 1999
- COMMISSIONE CENTRALE DI EDC, *Roma 1999*
- COSSIGA F., *Etica ed economia; sviluppo, rischio e solidarietà*, Atti del Convegno di Nemetria
- CRIVELLI L., *Quando l'Homo oeconomicus diventa reciprocans* in Luigino Bruni e Vittorio Pelligra (edd.), *Economia come impegno civile: relazionalità, ben-essere ed Economia di Comunione*, Ed. Città Nuova Roma 2002.
- D'EGIDIO F., *L'impresa guidata dai valori*, Sperling & Kupfer, Milano, 1994
- D'ORAZIO E., SAVOJA L., *Un codice etico per le imprese italiane*, in "Etica degli affari e delle professioni", n. 1/95, pag.3.
- DE RITA G., *Etica ed economia; sviluppo, rischio e solidarietà*, Atti del Convegno di Nemetria.
- DONNA G., *Il carattere dell'impresa*, in "L'Impresa", n. 1/91.
- ENCICLOPEDIA ZANICHELLI, Bologna, 1994.
- FABBRICIANI L., *Partecipazione umana e competitività aziendale*, Sperling & Kupfer, Milano 1995.

- FERRO A., *Valori d'impresa e progresso morale*, in "Etica degli affari e delle professioni".
- FERRUCCI A., *Nord - Sud che fare*, Ed. Città Nuova, Roma 1992.
- FERRUCCI A., *La ricchezza degli indigenti*, in quindicinale Città Nuova, n. 8, 1997.
- FERRUCCI A., *Per una diversa dimensione dell'economia*, in Bruni L., *Economia di Comunione*, Ed. Città Nuova, Roma 1999.
- FERRUCCI A. *Il progetto di Economia di Comunione*, in Moramarco V. e Bruni L., *L'Economia di Comunione*, ed. Vita e Pensiero, Milano, 2000.
- FERRUCCI A., *Imprese EdC, cultura di comunione ed investimenti immateriali*, in Bruni-Crivelli, "Per una Economia di Comunione-un approccio multidisciplinare", Ed. Città Nuova, Roma 2004.
- FERRUCCI A., *Considerazioni sull'economia di comunione*, in "Nuova Umanità" n. 80/81, Ed. Città nuova, Roma 1992.
- GABBI A. Tesi di laurea *Le metafore organizzative nelle aziende di EdC tra metafora e realtà*, Università degli Studi di Verona, facoltà di Scienze della Formazione, 2002.
- GAGLIARDI P. *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*, ISEDI Petrini editore, Torino, 1986.
- GALLINO, *La sociologia, concetti fondamentali*, UTET, Torino, 1989.
- GIOVANNI PAOLO II, *Centesimus Annus: Lettera Enciclica*, Ed. Paoline, Milano 1991.
- GUI B., *Impresa ed Economia di Comunione. Alcune riflessioni*, in *Nuova Umanità*, n°80/81, Ed. Città Nuova, 1992.
- GUI B., *Organizzazioni produttive con finalità ideali*, in BRUNI L., *Economia di Comunione*, Ed. Città Nuova, Roma 1999.
- GUI B., *Teoria e motivazioni ideali*, in Moramarco V. e Bruni L. *L'Economia di Comunione*, Ed. Vita e Pensiero, Milano, 2000.
- GUI B., *Intervista a Zamagni*, rivista *Economia di Comunione – una cultura nuova* n. 14, ottobre 2001, Ed. Città Nuova, Roma.
- GULLO E., *Tesi di laurea: "Il progetto economia di comunione: aspetti culturali e organizzativi"*, Università degli studi di Bologna, 1997
- HOFSTEDE, *Cultures and Organizations*, Harper Collins Publishers, London, 1994.
- LINEE PER CONDURRE UN'IMPRESA*, in periodico quadrimestrale culturale *Economia di Comunione*, n°1-2, Ed. Città Nuova, Roma, 1997.
- LUBICH C., *Atti del convegno: Il lavoro e l'economia oggi nella visione cristiana*, Ed. Città Nuova , Roma 1984.

- LUBICH C., Discorso alla scuola internazionale degli imprenditori e lavoratori EdC , Atti del Convegno, Castelgandolfo – Roma 2001.
- MAROINO M.V., 1990, *L'intangibile nelle organizzazioni*, Quaderni di Informazioni.
- MARONCELLI P., "Azienda come bene sociale, Rivista Economia di Comunione, n. 7, Ed. Città Nuova, Roma, 1997.
- MAZZA G., *Problemi di assiologia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1978.
- MERLA L., Tesi "La responsabilità sociale delle aziende aderenti al progetto economia di comunione", Università degli studi di Bergamo, 2003
- MOLTENI, *I problemi di sviluppo delle imprese a «movente ideale»*, in L. Bruni, "Economia di comunione, per una cultura economica a più dimensioni", Ed. Città Nuova, Roma, 1999.
- MORGAN, *Images, le imprese come culture*, Franco Angeli, Milano, 1994.
- MOUNIER E., *Le personnalisme*, in Œuvres, Paris 1961
- MULATERO C., "Uomini Nuovi", *costruttori di comunione*, in Quaderni di Economia di Comunione, n.1, Ed AIEC, Roma 2004.
- NEUHAUS R., *Doing Well and Doing Good. The Challenge to the Christian Capitalist*; traduzione italiana *Solidarietà e profitto. La sfida del capitalismo cristiano*, Leonardo, Milano 1994.
- NOVAK M., *The Catholic Ethic and the Spirit of Capitalism*, traduzione italiana *L'etica cattolica e lo spirito del capitalismo*, Leonardo, Milano, 1994.
- PELLIGRA V., *Introduzione*, Quaderni di Economia di comunione, n. 1, Ed. AIEC, 2004.
- PONDY, *Il linguaggio metaforico*, in Gagliardi (a cura di), *Le imprese come culture, Nuove prospettive di analisi organizzativa*, ISEDI, Torino, 1995.
- PONDY, *La funzione delle metafore e dei miti nelle organizzazioni*, in Gagliardi P. (a cura di), *Le imprese come culture, nuove prospettive di analisi organizzativa*, ISEDI, Torino, 1986.
- QUAGLINO G.P, CORTESE. C, RONCO P, *Clima organizzativo e qualità delle relazioni interne*, in "Sviluppo & Organizzazione", n. 147/95.
- QUARTANA P., *L'economia di comunione nel pensiero di Chiara Lubich*, in "Nuova Umanità", Città Nuova Editrice, 1992, n. 80/81.
- RAHNER K, *Unità dell'amore di Dio e del prossimo*, in Nuovi Saggi I, Ed. Paoline, Roma 1968.
- SCHEIN E., *Verso una nuova consapevolezza della cultura organizzativa*, in *Le Imprese come culture*, ISEDI, Torino 1986.

- SELLMANN M., *Economia di Comunione in una realtà tedesca*, in Moramarco V. e Bruni L., *L'economia di comunione*, Ed. Vita e Pensiero, Milano 2000.
- SEN A., *Etica ed Economia*, Laterza, Bari, 1988.
- SORCI C., *Valori imprenditoriali e successo aziendale*, Giuffrè, Milano, 1986.
- SORGI T. *Costruire il sociale*, Ed. Città Nuova, Roma, 1991
- SORGI T. *La cultura del dare*, in *Nuova Umanità*, n° 80/81, Ed. Città Nuova, Roma, 1992.
- SORGI T., *L'azienda una comunità*, in periodico quadrimestrale *Economia di Comunione*, n°3, Ed. Città Nuova, Roma, 1995.
- SPREAFICO M., *Una commissione a servizio dell'EdC*, in periodico quadrimestrale culturale "Economia di comunione – Una cultura nuova", n. 7, Ed. Città Nuova, Roma 1997.
- STRATI, *Sociologia dell'organizzazione*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1996.
- TANCREDI, *Affettività e potere nell'organizzazione. Le variabili gestionali di tipo sociale*, ETAS libri, Milano, 1993.
- VANDELEENE M., *Io, il fratello, Dio-nel pensiero di Chiara Lubich*, Ed. Città Nuova, Roma, 1999.
- ZAMAGNI S. Relazione in occasione dell'incontro "*Economia di Comunione: una nuova dimensione sociale*", 11 gennaio 2003 a Brescia, organizzato dall'UCID (Unione Cristiana Imprenditori e Dirigenti) in collaborazione con "Umanità Nuova" del Movimento dei Focolari.
- ZAMAGNI S. "Dai congressi di Bologna e Lisbona: cosa pensano di EDC", in periodico quadrimestrale *Economia di Comunione*, n.2, Ed. Città Nuova, Roma 1998
- ZAMAGNI S., "Rimboccarsi le maniche", in quindicinale *Città Nuova*, n.4 Ed. Città Nuova, Roma, 1999.
- ZAMAGNI S., *Sul fondamento e sul significato di EdC*, in Bruni L., *Economia di Comunione*, Ed. Città Nuova, Roma, 1999.
- ZAMAGNI S., *Economia e relazionalità*, in Moramarco V. e Bruni L., *L'Economia di Comunione*, Ed. Vita e Pensiero, Milano, 2000.
- ZAMAGNI S., *Economia e relazionalità*, intervento al convegno *Verso un agire economico a misura di persona: la proposta dell'Economia di Comunione*, Università Cattolica del Sacro Cuore, Sede di Piacenza, Facoltà di Economia. 29 gennaio 1999.
- ZAMAGNI S., *Non profit come economia civile*, Edizione Il mulino, Bologna 1998.

ZAMAGNI S., *L'EdC e la sfida della RSI*, in Atti del Convegno Internazionale: Nuovi orizzonti dell'EdC, 10-12 settembre 2004 Castelgandolfo, Roma

Altre fonti

Internet

WWW.FOCOLARE.ORG

WWW.EDC-ONLINE.ORG

Cd

EDC, POLO SOLIDARIDAD, O'HIGGINS, ARGENTINA

Vhs

LUBICH C., Lezione per la laurea *Honoris Causa* in Economia e Commercio conferitale dalla Università Cattolica del Sacro Cuore di Piacenza il 29.01.1999.

LUBICH C., Discorso in occasione del lancio del progetto di EdC nella cittadella di Araceli (S. Paolo del Brasile) il 29 maggio 1991

Partecipazione ai seguenti convegni

ECONOMIA DI COMUNIONE - DIVERSA DIMENSIONE DELL'ECONOMIA, interventi di Vera Araujo, Alberto Ferrucci, Luigino Bruni, Facoltà di Economia di Palermo 18 Dicembre 1997.

SCUOLA PER OPERATORI di EdC, Castelgandolfo-Roma 5 Aprile 2001

LA CULTURA DEL DARE: UNA SFIDA (comunione reciprocità, solidarietà), Cine Teatro Dante, Palermo 7 Aprile 2002

GIORNATA DI STUDIO IN RICORDO DI LUIGI GIUSSO DEL GALDO, Facoltà di Giurisprudenza, interventi di Bruni L., Zamagni S., Catania 20 Maggio 2002

EDC UNA PROPOSTA DI AGIRE ECONOMICO, Hotel Excelsior Catania 23 Novembre 2002,

CORSO SULLA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA, organizzato da AIESEC L.C.Palermo, prof. Intervenuti Lipari, Faraci, Faldetta, Purpura, Provenzano, Facoltà di Economia di Palermo, 11 maggio-21 Maggio 2004

NUOVI ORIZZONTI DELL'EDC, Castelgandolfo, Roma 10-12 settembre 2004

