

**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI BRESCIA  
FACOLTA' DI ECONOMIA  
CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**



**RELAZIONE FINALE**

**IL PROGETTO "ECONOMIA DI COMUNIONE":  
CARATTERISTICHE ED EFFETTI.**

**SUPERVISORE:  
CHIAR.MO PROF. CARLO SCARPA**

**LAUREANDA:  
ELENA ZUBANI  
MATRICOLA N. 48139**

**ANNO ACCADEMICO 2004/2005**

*Dedicata alla mia  
splendida famiglia.*

*A differenza dell'economia consumistica, basata su una cultura dell'avere, l'economia di comunione è l'economia del dare. Ciò può sembrare difficile, arduo, eroico. Ma non è così perché l'uomo, fatto ad immagine di Dio, che è Amore, trova la propria realizzazione proprio nell'amare, nel dare. Questa esigenza è nel più profondo del suo essere, credente o non credente che egli sia. E proprio in questa constatazione, suffragata dalla nostra esperienza, sta la speranza di una diffusione universale dell'Economia di Comunione.*

*Chiara Lubich*

## **Indice**

Introduzione.....	6
-------------------	---

### **Capitolo 1 : Cos'è l'Economia di Comunione?**

1.1 : La storia.....	8
1.2 : La suddivisione degli utili.....	11
1.3 : La comunione.....	15

### **Capitolo 2 : Le conseguenze all'interno dell'azienda.**

2.1 : La novità.....	17
2.2 : L'organizzazione.....	18
2.3 : Il capitale umano.....	22
2.4 : Relazioni interpersonali.....	25
2.5 : Rapporti tra le imprese Edc.....	26

### **Capitolo 3 : L'importanza che riveste l'azienda Edc nella società.**

3.1 : La responsabilità sociale d'impresa.....	28
3.2 : Una cultura nuova.....	31
3.3 : Il surplus di felicità.....	34
3.4 : Modello di Management Sostenibile.....	40
3.5 : Gli effetti della presenza dell'Edc nella società.....	41

## **Capitolo 4 : Casi aziendali**

Ancilla.....	46
Ecie.....	47
Poliambulatorio Agape.....	49
Conclusioni.....	51
Bibliografia.....	53

## **Introduzione**

Mi è capitato spesso di pensare al futuro del mondo, ai problemi sociali, economici e ambientali che da tempo esistono ma a cui non è stato ancora trovato rimedio. Ritengo scandaloso che ancora oggi, nel 2005, siano numerose le disuguaglianze tra persone che vivono nello stesso mondo. Vari tentativi politici hanno cercato di combatterle, senza successo.

Vorrei presentare allora un progetto socio - economico , per ora ancora 'esperimento' che dura da soli 15 anni, ma che per lo meno lascia la speranza che le cose possano cambiare. Lo stesso cerca di offrire una risposta al dramma della povertà, da cui si avverte l'urgenza di un profondo cambiamento nella cultura e nell'economia.

Si chiama Economia di comunione e la sua caratteristica è la libertà con cui già quasi 800 imprese in tutto il mondo vi hanno aderito: cerca di raccordare vita economica e crescita umana. Le aziende che aderiscono all'Edc sono una proposta attendibile per esigenze attuali e future, per il corretto utilizzo dei beni in una visione armonizzata di necessità e risorse. L'esperienza dell'Edc si pone a fianco delle numerose iniziative individuali e collettive che hanno cercato e cercano di 'umanizzare l'economia', e dei molti imprenditori e lavoratori, spesso poco conosciuti, che concepiscono e vivono la loro attività economica come qualcosa di più e di diverso dalla pura ricerca di un vantaggio materiale. E' notevole, a mio giudizio, il coraggio degli imprenditori e di tutti i lavoratori che, andando contro la logica del solo profitto, sono convinti che non sia questa la cosa più importante, ma piuttosto lo sia la pace, la fraternità e l'uguaglianza tra tutti gli individui.

Così anch'io, nel mio piccolo, approfondendo l'argomento ed elaborando una tesi su questo progetto spero di poter offrire una soluzione e dare spunti di riflessione a chi, come me, vorrebbe un mondo migliore: più equo e più felice.

## **Capitolo 1**

### **Cos'è l'Economia di Comunione?**

#### 1.1. La storia

Il progetto Economia di comunione nacque in seno al Movimento dei Focolari nel 1991. La sua fondatrice, Chiara Lubich, durante il suo viaggio a San Paolo in Brasile, rimase colpita dal contrasto sociale fra i pochi ricchissimi e i milioni di poverissimi, sconvolta di fronte alla foresta di grattacieli di lusso circondati dall'immensa distesa di favelas. La povertà aveva fatto la sua comparsa anche tra qualche migliaio degli aderenti al Movimento e ciò che già si faceva con la comunione dei beni non bastava più. Sentì allora l'urgenza di provvedere immediatamente con un progetto concreto, per lo meno per far fronte alle loro prime necessità. Nacque così e si sviluppò poco a poco l'idea di far sorgere delle aziende, affidate a persone competenti, in grado di farle funzionare con efficienza così da ricavarne degli utili e una parte di questi sarebbe servita per aiutare coloro che si trovavano nel bisogno. Inizialmente fu quindi pensato per risolvere il problema della pesante povertà e di queste scandalose disuguaglianze solo in piccole comunità, in seguito però, osservando che il progetto funzionava, si pensò che poteva esser applicato su scala mondiale. A descriverlo, infatti, può sembrare una nobile utopia: è riuscito invece finora a tenere insieme concretezza e idealità, capacità di accettazione degli inevitabili insuccessi che hanno accompagnato i successi e determinazione a puntare ad obiettivi davvero molto elevati.

L'idea dell'Edc fu accolta con entusiasmo non solo in Brasile e in

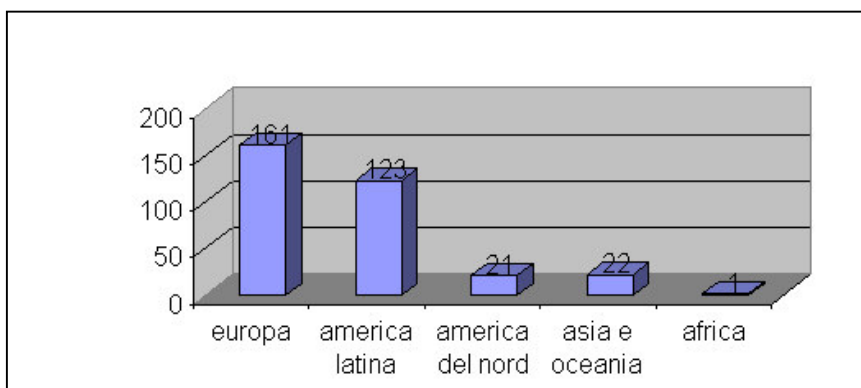


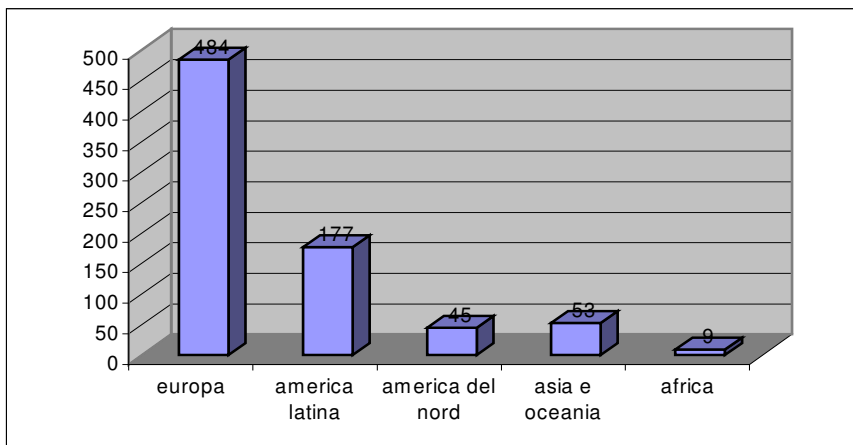
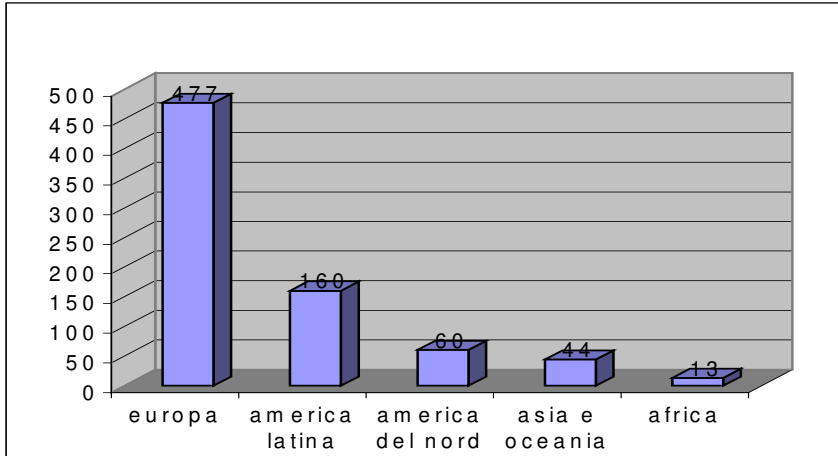
America Latina, ma in Europa e in altre parti del mondo: una peculiarità del progetto infatti e' proprio l'internazionalità. Attualmente possiamo affermare che si sta attraversando ancora una fase sperimentale, ma se tutti lo mettessero in pratica, ci sarebbe una distribuzione più equa delle risorse e assisteremmo alla realizzazione della fratellanza universale.

A tutt'oggi le imprese aderenti sono 756 di varie dimensioni e si trovano nei cinque continenti:

- 250 in America (USA e America Latina ) ,
- 455 in Europa ,
- 42 in Asia ,
- 4 in Africa ,
- 5 in Australia .

Oltre a questi dati attuali, vorrei ora mostrare, grazie ad alcuni grafici, rispettivamente del 1993, 1998 e 2002, l'evoluzione del numero e della distribuzione mondiale delle aziende Edc durante questi anni.





Uno degli obiettivi del progetto è anche la creazione di Poli produttivi: un insieme di aziende Edc concentrate nello stesso posto che fungano da punto di riferimento per le altre. Finora ne esistono tre: il Polo Spartaco, in Brasile; il Polo Lionello, in Italia(in fase di realizzazione); il Polo Solidaridad, in Argentina. Questi sono sorti in tre delle trentatré cittadelle del Movimento dei Focolari presenti nei cinque continenti: si tratta di villaggi modello, di bozzetti di mondo unito, di società nuova, testimonianze di comunione tra generazioni, culture, religioni, nelle quali si cerca di vivere come se tutti appartenessero alla stessa famiglia.

## 1.2. La suddivisione degli utili

Ciò che nel più concreto distingue le aziende Edc da quelle capitaliste è la gestione e uso degli utili. Sono aziende che operano nei più svariati settori, a dimostrazione che il progetto non è precluso ad alcun tipo di attività. Coloro che vi aderiscono decidono liberamente di destinare i profitti della loro azienda con pari attenzione :

- 1) Per aiutare coloro che sono nel bisogno
- 2) Per la formazione
- 3) Per incrementare l'azienda

Questa ripartizione, la quale intende coniugare efficienza e solidarietà, può essere inserita nello statuto dall'azienda.

Mi soffermerò ora su ognuno dei tre punti per cercare di spiegare meglio le possibili destinazioni delle diverse porzioni d'utile:

- 1) Una parte degli utili viene utilizzato per aiutare le persone che versano in difficoltà economiche: non si tratta però di semplice beneficenza, si considerano invece i poveri come parte attiva, "attori" del progetto. Normalmente gli aiuti giungono per far fronte a necessità primarie: sostentamento alimentare, scolarizzazione di base, assistenza medica, costruzione di case. Questa porzione di utili non prevede però un'unica destinazione: talvolta può esser utilizzata per dare lavoro, rappresentando ugualmente un aiuto per chi si trova in necessità. Se si viene a conoscenza di situazioni critiche, che possono presentarsi in qualsiasi parte del mondo, per le quali è

urgente provvedere subito, si possono allora sostenere progetti di sviluppo, di cui si occupa l'AMU<sup>1</sup> (Azione per un mondo unito: un'organizzazione non governativa di cooperazione internazionale). O ancora, quest'utile può essere destinato a conoscenti che si trovano nel bisogno, talvolta presenti nella stessa azienda.

2) Un'altra parte è destinata all'investimento nella formazione professionale e culturale. E' un modo per educarsi, affinché si riescano a creare negli ambienti di lavoro relazioni di collaborazione e reciproca stima, o ancora per sensibilizzare sempre più persone alla cultura del dare. Spesso l'ostacolo maggiore risulta essere la mentalità troppo legata alle logiche egoiste: ecco allora l'importanza rivestita dalla formazione. A questo scopo si organizzano seminari negli atenei delle università, congressi per imprenditori e ragazzi: i primi approfondiranno diverse tematiche, discutendo sui punti forti e sulle difficoltà che comporta l'aderire all'Edc; i secondi verranno a conoscenza del progetto e, poiché pronti ad entrare nel mondo del lavoro, potranno diffondere con entusiasmo le idee e i nuovi valori che esso propone. E' anche per i più giovani un'idea innovativa da cui restano affascinati e in cui vogliono credere: sono infatti già state discusse oltre un centinaio di tesi sull'Edc in tutto il mondo da studenti di diverse facoltà, proprio perché si tratta di un progetto che racchiude in sé idee, problematiche e spunti non solo economici.

---

<sup>1</sup> L'AMU è impegnato soprattutto nel campo dello sviluppo agricolo, della formazione professionale, della salute e della produzione. Le sue fonti di finanziamento sono principalmente di due tipi: i contributi di chi vuole sostenere tali progetti (contributi deducibili, in Italia, in sede di dichiarazione dei redditi nella misura del 2%) e quelli del ministero degli Esteri che coprono fino il 70% del costo di un progetto. Attualmente ci sono AMU in Italia, in Germania, in Lussemburgo e in Portogallo. L'AMU italiana sostiene iniziative in Argentina, Brasile, Costa d'Avorio, Filippine e Guatemala; inoltre ha già portato a termine altri progetti in America Latina, Africa, Asia ed Est Europa.

3) L'ultima parte è riservata all'autofinanziamento dell'azienda, la quale è naturalmente gestita in modo da promuovere l'incremento dei profitti: è necessario che sopravviva e investa per crescere. E' bene ricordare a questo proposito che l'azienda Edc ha la natura giuridica di una società commerciale, si distingue dalle attività no - profit, e pertanto è chiamata ad ottenere degli utili. Tocca allora all'imprenditore condurre l'impresa in modo responsabile nei confronti di tutti coloro che ne fanno parte, compreso lui stesso. Potrebbero infatti verificarsi effetti negativi (tra cui il fallimento), nel caso la presenza di forti motivazioni ideali portasse a dimenticare la necessità di un'attenta analisi della redditività, portando all'avvio di iniziative senza prospettive di successo. Non è da sottovalutare quindi la creazione di ricchezza da parte dell'azienda: è essenziale che vi siano utili, poiché senza di essi non si possono concretizzare gli obiettivi del progetto. Privare l'impresa della possibilità di ottenere reddito significa infatti limitarne fortemente l'azione e lo sviluppo.

La suddivisione degli utili è una scelta libera da parte dell'imprenditore: non esistono regole fisse, né organi di controllo, pertanto potrà essere stabilita anno per anno in base alla situazione aziendale, adattandola alle possibilità dell'impresa. La flessibilità nella destinazione degli utili è elevata anche perché di fatto è l'imprenditore, in prima persona, il soggetto che decide e rischia. Pertanto la divisione degli utili rappresenta finora esclusivamente una sorta di linea guida: la riflessione critica sulle esperienze osservate contribuisce all'evoluzione e sviluppo del progetto. Se perciò dipenderà da ciascun imprenditore la

percentuale di utile destinata ai vari scopi, comuni invece a tutte le aziende Edc sono i valori che ne stanno a fondamento, le finalità, le motivazioni.

A Roma è costituita una Commissione Centrale che raccoglie i dati relativi allo sviluppo del progetto nel mondo, al diffondersi di esso e agli utili provenienti dalle imprese. Questa diffonde le migliori esperienze realizzate per identificare soluzioni particolarmente efficaci e per segnalare gli errori tipici: si modificano così alcuni elementi dell'immagine ideale inizialmente proposta, al fine di renderla più funzionale allo sviluppo delle aziende aderenti. In questo modo le esperienze, opportunamente osservate, consentono nel tempo di delineare un modo di fare impresa più adeguato a tutte le esigenze dell'uomo e in grado di vivere in competizione con i modelli d'impresa presenti nel contesto competitivo in cui si opera.

In tutte le aziende Edc è lasciata ad ogni socio la piena libertà di condividere il progetto e ogni anno deciderà se vorrà rinnovare o meno l'impegno assunto(per i soci non aderenti all'Edc è prevista la normale distribuzione della quota di utile di pertinenza).

L'Edc è una proposta radicale che non interessa solo l'ambito economico bensì anche quello antropologico e culturale. Il tentativo è quello di elaborare una cultura, e specificamente un modo di guardare all'economia che riproponga, accanto alla logica della sola forza economica, una cultura della fiducia e di collaborazione tra gli attori dell'impresa. Da essa si potrà sviluppare un modo di operare diverso, un ambiente economico non più inquinato dal vedere l'altro come un antagonista o un'occasione di solo profitto. L'Edc non mira a modificare le strutture economiche, ma piuttosto a pervaderle di una visione 'comunioneale'. Si tratta dell'estensione alla vita economica di una

proposta di realizzazione personale che si fonda sulla capacità di apertura nei confronti degli altri, su una disponibilità che non pretende una corrispondenza immediata, ma punta pazientemente all'instaurazione di rapporti autentici: di reciproco riconoscimento, di sostanziale parità (tra ricchi e poveri, datori di lavoro e dipendenti), in vista di una vera concordia. Le idee proposte dall'Economia di Comunione sono riconducibili alla duplice prospettiva individuale e globale, nell'intento di contribuire a riequilibrare situazioni socio - economiche critiche, compiti spesso relegati esclusivamente ad altri soggetti (in genere ai Governi), ma che in realtà devono essere raggiunte sempre più con il concorso di tutti. Si rivaluta e si rammenta in questo modo il compito specifico del privato ad aiutare lo Stato sociale: ognuno ha il dovere di sentirsi responsabile poiché ne è parte.

### 1.3. La Comunione

Un punto di particolare importanza, dal nome del progetto, è dato dalla 'comunione'. Per far fronte alla disuguaglianza tra ricchi e poveri, e per combatterla, è necessario mettere in comune i propri beni, ma allo stesso tempo anche i propri talenti e capacità. La parola comunità deriva da com - munus, dono reciproco. Il povero infatti non è solo beneficiario: egli dona talvolta solo le sue necessità e mette a disposizione il proprio lavoro e intelligenza. I soci delle aziende, gli imprenditori, i lavoratori e gli indigenti sono parti di una stessa realtà, di una stessa comunità in cui si è tutti fratelli. Per capire meglio il concetto bisognerebbe pensare all'esempio proprio della famiglia: i genitori si preoccupano che tutti i figli ricevano lo stesso e così anche

tra fratelli si fa in modo che nessuno sia indigente. Se dunque ci ritenessimo tutti fratelli, ci preoccuperemmo anche, e in particolare modo di chi si trova in difficoltà e nel bisogno, in qualunque parte del mondo si trovi. La stessa comunione dei beni e la condivisione diventerebbero allora, sotto questa prospettiva, atteggiamenti costruttivi. Coloro che ricevono non si sentirebbero debitori e tutto sarebbe mosso dal senso di giustizia e uguaglianza che ognuno ha dentro di sé.

Tornando alla realtà, per coloro che vivono l'Edc, si crea un atteggiamento di reciprocità tra imprenditori e poveri. E' necessario un contatto con le persone a cui va l'utile: nessuno deve rimanere nella posizione di mero ricevente – che è una posizione di inferiorità – ma divenire soggetto attivo della relazione. E' parte attiva nel senso che comunica le proprie necessità, interagisce con coloro che donano parte dei loro utili. Viene data dignità al povero, considerato allo proprio livello: in questo l'azienda Edc si differenzia da quelle che fanno donazioni o semplice beneficenza.

Tutti gli utili destinati all'aiuto degli indigenti vengono raccolti in un unico fondo così che i beneficiari non conoscano l'identità dei loro benefattori e non si sentano debitori nei loro confronti. La cosiddetta reciprocità è rappresentata, ad esempio, dalle migliaia di lettere provenienti da tutto il mondo da parte dei poveri: oltre ai ringraziamenti, vengono resi partecipi tutti gli imprenditori Edc dei traguardi raggiunti, dei problemi risolti, delle micro-attività allestite, che, sia pure in germe, riescono ad immettere nel circuito produttivo l'aiuto ricevuto.



## **Capitolo 2**

### **Le conseguenze all'interno dell'azienda**

#### 2.1. La novità

Nelle esperienze Edc si possono osservare numerose novità in termini di funzionamento delle imprese: l'orientamento alla collaborazione nelle relazioni con fornitori e clienti; la trasparenza nei rapporti con la pubblica amministrazione; una propensione all'innovazione, anche sensibile alla dimensione ecologica e umana della produzione e dei consumi; la valorizzazione dei lavoratori di ogni livello; le modalità di gestione dei momenti di crisi. Il progetto Edc mira alla formazione di sistemi aziendali in cui è piena la realizzazione delle persone che operano all'interno dell'impresa, a prescindere dai ruoli di ciascuno. I responsabili dell'azienda cercano di utilizzare al meglio i talenti di ciascun lavoratore, favorendone la creatività e la partecipazione nel definire e realizzare gli obiettivi aziendali. Si supera in questo modo la visione individualista: mediante il suo lavoro l'uomo si impegna non solo per sé stesso, ma anche per gli altri e con gli altri. Si può parlare allora di comunità aziendale: i dipendenti sono animati da una profonda lealtà verso l'azienda e promuovono gli obiettivi comuni grazie all'importante forza motivazionale di sentirsi moralmente impegnati a far la propria parte o per la soddisfazione di compiere un'azione coerente con le proprie idealità. Sono frequenti gli aggiornamenti sullo stato dell'impresa, anche per offrire a ciascun lavoratore la possibilità di dare il suo contributo nelle decisioni da prendere: si fissa una riunione con tutto il personale periodicamente, per far sì che tutti i dipendenti

vengano a conoscenza dell'evoluzione della situazione aziendale.

Cercherò quindi di riassumere ora le caratteristiche delle linee di gestione dell'azienda Edc:

- L'impresa salvaguarda l'ecosistema
- L'impresa promuove l'armonia dell'ambiente di lavoro
- L'impresa è attenta allo sviluppo professionale dei dipendenti
- L'impresa crea un clima di comunicazione aperta
- L'impresa è vista come una comunità di persone
- L'impresa si rapporta in modo leale e corretto con i clienti e i concorrenti
- L'impresa applica il principio di legalità

## 2.2. L'organizzazione

"Ogni persona ha bisogno di sapere e sentire che è necessaria".

"Ogni persona desidera essere trattata come un individuo".

"Dare a qualcuno la libertà di assumersi responsabilità sprigiona risorse che altrimenti rimarrebbero nascoste".

"Una persona a cui sono date informazioni non può che prendersi delle responsabilità."

Ho riportato queste frasi di Jan Carlzon, poiché mi sembra rispecchino i punti di partenza da cui è impostata l'organizzazione dell'azienda Edc. Nelle aziende Edc si è fermamente convinti che qualsiasi lavoro venga eseguito, dal più impegnativo al più semplice, al più dirigenziale, ha sempre una dignità dell'uomo stesso che lo compie.

Il lavoro è un momento essenziale per lo sviluppo e l'espressione della persona: si cerca pertanto di trovare soluzioni organizzative che favoriscano l'assunzione di responsabilità da parte di ciascuno; si pone attenzione alla sicurezza e alla qualità dell'ambiente di lavoro, quindi alla promozione di un contesto umano improntato al rispetto, fiducia e stima reciproci. L'organizzazione tipica dell'azienda Edc prevede non più la piramide gerarchica, al contrario, la struttura è più circolare con i ruoli professionali ridefiniti: i rapporti gerarchici continuano ad esistere, ma vengono integrati da rapporti paritari in senso umano. L'obiettivo è una piena collaborazione tra tutti i lavoratori e la mobilitazione delle risorse intellettuali di tutto il personale al servizio dell'azienda: questa forte spinta al coordinamento dell'impegno di numerosi attori, sia interni che esterni all'impresa, discende proprio dall'obiettivo di servire non tanto gli interessi di una ristretta cerchia di azionisti o dirigenti, ma quelli dell'intera umanità, a cominciare dai più svantaggiati. Inoltre, come anche i programmi di Total Quality hanno sperimentato, utilizzando anche le informazioni delle più piccole unità organizzative e cercando di sfruttare al meglio le capacità di ciascun individuo, si giunge ad un miglioramento della qualità e questo si traduce in una crescita e arricchimento per la forza lavoro. Si parla di 'valore aggiunto' che si crea dalle sinergie derivanti dalle relazioni e dagli scambi tra i lavoratori. Si modificano profondamente i rapporti tra livelli gerarchici: il rapporto con il superiore non è più quello dell'ispezione, del controllo, e della delega, ma piuttosto di reciproca collaborazione e partecipazione al miglioramento dell'output. Presentano elementi in comune coi processi di people building, di empowerment, che fanno leva su componenti motivazionali in grado di aumentare la soddisfazione e di conseguenza le prestazioni dell'individuo: ognuno reagisce

autonomamente agli stimoli provenienti dall'organizzazione, contribuendo con le proprie idee e energie al miglioramento. Si assiste così ad un'evoluzione verso forme di direzione partecipativa: vengono aumentati i compiti e le responsabilità dei dipendenti, affinché essi possano apprendere, svilupparsi e dare il meglio di sé stessi. Sarà pertanto compito della direzione valorizzare le individualità, infondendo fiducia negli uomini e stimolando i processi di miglioramento, creare un ambiente nel quale i dipendenti possano accettare e sviluppare i loro ruoli. Il coinvolgimento di tutti gli operatori nella direzione dei fini aziendali, che possono esser considerati non solo i profitti per i soci, ma anche la qualità della produzione ed il porre le basi per nuovo lavoro e sviluppo, crea un ambiente di rapporti solidali che permette a ciascuno di agire senza timori e calcoli di convenienza personale, e quindi di esprimersi al massimo livello del lavoro umano, il lavoro creativo. Nell'ambiente che si crea i lavoratori imparano a scoprire cos'è necessario fare: gli si addossano più responsabilità e si costruiscono opportunità affinché essi possano apprendere e svilupparsi.

Un altro elemento importante da ricordare è che il successo di un'attività produttiva dipende grandemente, sia in positivo che in negativo, dall'unità – o dalla disunità - degli uomini che vi operano. E' necessario pertanto comunicare coi propri lavoratori, spiegando loro la filosofia dell'azienda e ascoltando ciò di cui essi hanno bisogno per tradurla in realtà: a tutti dev'essere data l'opportunità di manifestare il proprio punto di vista. Con un'efficace comunicazione interna si possono realizzare fino in fondo quei cambiamenti che rendono possibili il governo e l'affermazione del nuovo modo di fare impresa; si coinvolgono i dipendenti e i collaboratori, si diffondono i valori, la missione e le strategie, e si raccolgono tutti gli stimoli innovativi

provenienti da tutti i soggetti che partecipano alla vita dell'impresa. Dare il buon esempio, per un imprenditore, un manager, il cui modo d'essere inevitabilmente plasma tutta l'azienda, è davvero il mezzo di comunicazione più efficace: il leader deve ispirare fiducia attraverso la verità del suo impegno personale che dev'essere visibile a tutti. Se tutti hanno compreso e fatti propri gli obiettivi aziendali, cercheranno di raggiungerli e di dare il loro contributo anche grazie a nuove idee, le quali, grazie a questa organizzazione, affluiranno da ogni settore. Frequenti devono essere anche i riconoscimenti per aver svolto un buon lavoro: tutti abbiamo bisogno di gratificazioni, di sapere che i nostri contributi vengono notati, e soprattutto lavoriamo meglio quando possiamo essere orgogliosi di ciò che facciamo. L'uomo è infatti condizionato dalla soddisfazione tratta dal suo lavoro, pertanto la qualità del suo operato dipende da quanto egli è motivato e da quanto valuta 'giusto' ciò che fa. Finora si è attribuito grande valore al denaro come incentivo per lavorare, sottovalutando tutte le altre componenti motivazionali: talvolta ricevere una responsabilità ben definita, la fiducia e l'interesse attivo degli altri è una ricompensa ben più soddisfacente di un aumento salariale.

Come abbiamo visto, la tendenza è appunto quella di aumentare e migliorare la comunicazione, ma non solo coi propri dipendenti, con tutti i diversi soggetti con cui si viene a contatto: con la concorrenza si instaurano corretti rapporti; con i fornitori si cerca di capire quali siano le loro esigenze; la clientela è considerata nei suoi reali bisogni, nelle sue richieste e si tenta di offrire allora un prodotto di qualità. Come conseguenza di tutto ciò, la fiducia e la stima guadagnate presso i diversi interlocutori esterni, producono in questi ultimi comportamenti di lealtà e di solidarietà, che giungono talvolta perfino all'aiuto finanziario.

Il fatto che non vi sia concorrenza spietata non significa l'eliminazione del mercato, necessario per la libertà di iniziativa, significa invece il superamento della concezione della competitività tra imprese, cedendo il posto alla reciproca collaborazione. Se con aziende concorrenti e con quelle fornitrici si condividono valori e obiettivi comuni, questo incoraggia e promuove quella capacità 'di fare le cose insieme', condizione necessaria per uno sviluppo economico più rapido.

Nelle aziende Edc cresce altresì la sensibilità ecologica: si tiene presente l'impatto ambientale che può avere la produzione, usando tutti quegli accorgimenti tecnici ed organizzativi atti a salvaguardare l'ambiente. Nella conduzione dell'azienda, l'imprenditore si misura con le leggi vigenti nella società dove opera: non solo compie il suo obbligo di pagare le tasse ma sollecita l'autorità a venire incontro alle nuove esigenze che scaturiscono da questo modo di impostare la vita dell'impresa.

Ovviamente questo nuovo modo di impostare un'azienda, caratterizzata da una struttura radicalmente diversa, rappresenta un approccio molto ambizioso e talvolta inafferrabile, che si scontra con vecchie concezioni dei ruoli di lavoro. Richiede dunque pazienza, perseveranza e coraggio per renderlo possibile. La speranza che non sia utopico risiede nell'esperienza di tutte le aziende Edc che in questi anni ci hanno provato e ci sono riuscite.

### 2.3. Il capitale umano

Negli ultimi anni nelle discussioni economiche l'attenzione si è spostata dal capitale fisico (impianti, macchinari, fabbricati) al cosiddetto

'capitale umano'. Bisognerebbe più correttamente parlare di capitale umano collettivo, perché i risultati ottenibili da una squadra ben affiatata superano quelli ottenibili mettendo insieme un gruppo di soggetti individualmente altrettanto dotati ed esperti, ma privi di una sufficiente conoscenza di dettagli apparentemente secondari: quelle cose che ciascun collega sa e ama fare, quelle regole non scritte ma che consentono di evitare tensioni, quel gergo particolare che si crea all'interno di ogni gruppo con una certa storia alle spalle. E' erroneo pertanto parlare di capitale umano come un fatto individuale, come una capacità incorporata nei singoli componenti di un'organizzazione produttiva, a prescindere dai colleghi di lavoro. La caratteristica del capitale sociale risiede nel fatto che si tratta di una risorsa che, a differenza rispetto al capitale fisico e finanziario, aumenta man mano che se ne fa uso.

La sfida dell'Edc è il rinnovamento dell'economia in una direzione più umana, di riaffermare 'il primato dell'uomo sul capitale, sulla proprietà, sulle strutture, creando 'un'etica del lavoro', ricordando che esso è costituito dall'uomo, e che nel lavoro l'uomo realizza sé stesso. Nell'ambiente di lavoro gli imprenditori, tecnici, operai, possono scontrarsi oppure incontrarsi: ognuno può farsi solidale con gli altri, sì da concorrere tutti, nei propri ruoli, alla realizzazione gli uni degli altri e alla soluzione dei problemi dell'azienda. In questo modo il lavoratore amerà il suo lavoro, lo compirà con perfezione, e potrà concorrere, in modo attivo, allo sviluppo dell'azienda ed alla sua apertura verso l'esterno per le finalità dell'economia di comunione; tra i membri dell'impresa si instaurerà un'atmosfera di sostegno, cooperazione e stima reciproca. In questo modo anche una crisi evidenzerebbe la forza dell'unità e coesione esistenti tra tutti i collaboratori ai diversi livelli.

L'impresa Edc si organizza allora come una comunità di persone, dedita sì alla produzione di beni e servizi, ma dove tutti godono di una fondamentale uguaglianza di essere e di agire, al di là dei ruoli e delle funzioni svolte. Si sviluppano spontaneamente norme e abitudini che consentono ai soggetti di sentirsi parte di un insieme, addirittura fratelli. La capacità di interagire positivamente e collaborare proficuamente dipende infatti anche dal clima che si respira sul posto di lavoro, favorito ad esempio dall'assenza di ostacoli alla comunicazione, da atteggiamenti di fiducia e ascolto verso gli altri. Asse portante di questo sistema è la qualità delle risorse umane a disposizione, la quale si ottiene con la formazione, con il coinvolgimento, con la responsabilizzazione. Il lavoro pertanto è visto come un mezzo di crescita interiore per tutti suoi membri e l'azienda un luogo educante, in cui si scoprono i propri limiti, ma anche le proprie capacità. Emulando chi fa meglio, cresce la speranza di migliorare; si innesca uno sviluppo economico basato sulla reciprocità, sul dono senza attesa di ritorno e sulla gioia del ritorno inatteso.

La cultura d'impresa è stata via via nel tempo rivalutata, diventata una variabile determinante per gestire cambiamenti organizzativi e, in generale, evitare crisi ed insuccessi. Grazie a studi effettuati si è giunti alla conclusione che la cultura d'impresa, spesso comunicata in modo informale mediante contatti interpersonali, è un elemento chiave nei risultati aziendali. Se i valori proposti dall'Edc sono intesi e condivisi, questi rappresentano pertanto incentivi per i lavoratori. Da qui nasce l'importanza di comunicare il progetto a tutto il personale, affinché possa diffondersi quella fiducia che consente ad un sistema economico di funzionare efficientemente, e l'azienda stessa possa divenire fulcro di una società nuova. La comunicazione interna si pone come crocevia del



cambiamento e dell'innovazione, diventa una vera e propria necessità. Ogni innovazione passa infatti attraverso le persone, che devono dividerne le ragioni, comprenderne i meccanismi di funzionamento e attuarla nei loro comportamenti quotidiani.

#### 2.4. Relazioni interpersonali

Una particolare importanza è attribuita ai rapporti interpersonali: la persona umana, e non il capitale o il profitto, sta al centro dell'impresa. La salute e il benessere di ogni membro sono oggetto di attenzione, con speciale riguardo a chi ha particolari necessità. Nelle aziende Edc vi è una grande attenzione verso il lavoro ma prima di tutto verso le persone; possono esserci conflitti, scontri causati da opinioni divergenti, ma anche questi ostacoli sono visti come occasioni per far capire meglio agli altri il proprio punto di vista. Il clima che si instaura fra la direzione e i dipendenti, il dialogo aperto e il tentativo di andare incontro alle esigenze degli altri contribuiscono a far sentire le persone come in una famiglia: è molto sentita la partecipazione e ciascuno si prende carico dei problemi. La comunicazione è molto buona: molti momenti sono dedicati a questo scopo proprio perché, oltre alle relazioni, migliora anche il livello di qualità aziendale. È importante saper guardare con coraggio e serenità agli errori di comportamento, o anche solo di valutazione, compiuti dall'uno o dall'altro, evitando di dar spazio a sensi di colpa e a recriminazioni, e puntando invece a ricreare quell'intesa che sola permette, subito dopo, di tornare a guardare avanti, ai ripensamenti e cambiamenti della gestione, che proprio la comprensione del passato consente o suggerisce. L'imprenditore stesso supera la

visione dei propri dipendenti come 'macchine' da sfruttare al massimo: le considera invece persone al suo pari, con cui è possibile ed arricchente instaurare rapporti amichevoli, coi quali confrontarsi e a cui chiedere o dare consigli. L'imprenditore e i dipendenti sperimentano come sia piacevole e come dia frutto il tessere relazioni di questo tipo, senza che ci siano contrasti che aumentino il carico di stress e preoccupazioni che facilmente nasce sul posto di lavoro. Un altro elemento innovativo riscontrabile nelle imprese Edc è la piena fiducia concessa al personale: non vengono esercitate pesanti forme di controllo, pertanto i dipendenti si responsabilizzano e cercano di dare il massimo. Gli stakeholders non sono considerati vincoli, bensì opportunità per lo sviluppo del progetto .

## 2.5. Rapporti tra le imprese Edc

Un punto cardine che è necessario osservare è la collaborazione che esiste tra le imprese Edc: l'idea stessa di non essere soli in questa sfida aumenta la fiducia attribuita dagli imprenditori al progetto. Essi si incontrano periodicamente per fare il punto della situazione, scambiarsi esperienze, confrontarsi. Il fatto di esser mossi da una stessa finalità e di aderire ad un progetto comune, porta le imprese Edc a costruire tra loro quella rete di rapporti basati su valori, norme condivise. Quando c'è qualche problema da risolvere, o qualche scelta da fare, o ci sono nuovi indirizzi da valutare, ci si ritrova tra imprenditori Edc e si cerca di trovare la soluzione insieme: possiamo dunque parlare ancora di comunione, di condivisione di preoccupazioni, dubbi o progetti per le proprie aziende. L'arte dell'ascolto, un ascolto profondo che fa spazio

completamente all'altro, aiuterà ad illuminare sulla decisione da prendere. La soluzione che si troverà sarà stata arricchita dal contributo di ciascuno, sarà una soluzione portatrice di gioia, che farà fiorire nuovo entusiasmo, rinnovato slancio nel portare avanti il progetto. Questo sostegno reciproco, questa comunicazione vera, sono molto importanti: è uno dei modi di vivere la reciprocità e aiuta gli imprenditori ad affrontare meglio le difficoltà. La possibilità di un'intesa piena si apre spesso a partire dall'esperienza del negativo, degli insuccessi condivisi e insieme superati. Lo specifico dell'impresa Edc sta proprio nell'affiancamento della dimensione interiore a quella operativa, economica.

## **Capitolo 3**

### **L'importanza che riveste l'azienda Edc nella società**

#### 3.1. La responsabilità sociale d'impresa

Negli ultimi anni si è parlato parecchio ed è cresciuto molto l'attivismo verso la responsabilità sociale d'impresa (CSR, dall'inglese Corporate Social Responsibility), soprattutto dopo le grandi catastrofi ecologiche del petrolio, gli effetti devastanti degli incidenti a Seveso o a Bhopal, i processi contro dirigenti dell'Enichem per le forme tumorali dei dipendenti, lo sfruttamento della manodopera infantile da parte di Nike e Adidas, le campagne in Africa della Nestlé, e altri casi ancora. E' indubbio che il mondo oggi ha bisogno, nella politica, nell'economia e nella finanza, di una cultura che superi quella ormai radicata nei paesi ricchi, soprattutto dopo che i dati sull'ambiente hanno spiegato come la globalizzazione dell'economia nella versione consumistica non è realisticamente applicabile a tutto il pianeta, se non altro per gli sconvolgimenti climatici che comporterebbe.

Voglio soffermarmi sulla CSR, innanzitutto per sottolineare l'importanza dell'adesione a questi progetti volti all'inserimento dell'aspetto etico nel comportamento aziendale, e, in seguito, per osservare quali sono i punti in comune e allo stesso tempo le differenze che esistono confrontandola con l'Edc. Capiamo allora cosa si intende per CSR. Responsabilità Sociale significa innanzitutto che le imprese hanno un impatto sulla società; la Comunità Europea l'ha definita come "l'integrazione, su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate". Si

tratta di applicare l'etica nella condotta aziendale: le imprese sono portatrici di valori quali la giustizia, l'uguaglianza, i diritti umani, il rispetto ambientale; investono pertanto liberamente su di essi più di quanto richiesto. Un polo della CSR è quello degli investimenti socialmente responsabili: investire in fondi e attività etiche. E' necessario ricordare infine quelle aziende che svolgono attività di CSR in maniera inconsapevole, mosse unicamente dal desiderio di contribuire positivamente all'ambiente che le circonda.

Il comportamento di un'azienda e dei suoi lavoratori dipende in gran parte dai managers, dai loro valori e scopi. A loro spetta la decisione di essere o meno un'azienda responsabile: gli stessi sono però condizionati dalla realtà sociale in cui si trovano, caratterizzata da aspetti economici, politici, culturali, e allo stesso tempo vincolati anche dagli stakeholders. Questi ultimi, grazie alla loro influenza, possono costringere l'impresa ad adottare un diverso comportamento, nel caso in cui le loro aspettative non vengano soddisfatte.

Si può notare quindi come entrambe, l'Edc e la CSR, prevedano un'attenzione particolare per i problemi ambientali e sociali. Possiamo affermare che le aziende Edc sono allo stesso tempo socialmente responsabili, ma non viceversa. La maggior differenza risiede nello scopo, nel fine che muove tutte queste azioni e attività intraprese dalle aziende. Talvolta si cerca di giustificare l'opportunità dell'adozione di una politica socialmente responsabile in termini di ritorni economici, di un vantaggio per le aziende, in quanto vengono giudicate meglio dal mercato e da tutti coloro che hanno un interesse in gioco. Oppure, si cerca di interpretarla come necessità per ridurre i rischi collaterali di attività d'impresa (come, ad esempio, l'inquinamento ambientale,

particolarmente grave per alcuni settori) e le cosiddette 'esternalità': pertanto una sorta di autoregolamentazione.

Gli imprenditori Edc non attuano in un determinato modo per ottenere qualcosa in cambio (fama, riconoscenza, un valore aggiunto apportato all'azienda): il 'dare a fondo perso' ne è un esempio. Capita invece che alcune imprese decidano di intraprendere attività socialmente responsabili solo a scopi commerciali. Dicendo questo non intendo condannare coloro che mettono in atto la CSR solo per godere di vantaggi, anzi, si tratta in ogni modo di imprese che cercano di migliorare, o in certi casi, di non peggiorare, la situazione ecologica e sociale in determinate parti del mondo.

Un'altra differenza che ho riscontrato è che l'azienda Edc considera una priorità il fatto di esser socialmente responsabile, mentre le altre pongono limiti a questa loro scelta: le azioni relative alla CSR non sono correlate con gli scopi aziendali, sono considerate separatamente.

Cerchiamo di capire ora quanto sia importante che le aziende, soprattutto quelle di maggiori dimensioni, tengano conto anche dell'aspetto etico nelle decisioni e scelte imprenditoriali. La vita economica, politica e culturale sono strettamente correlate in ogni nazione. Ogni azienda, pur piccola che sia, ha il potere di condizionare, in base alle proprie decisioni, la società in cui è inserita. Soprattutto le grandi imprese influiscono su moltissimi aspetti della nostra vita: producono e vendono il cibo che mangiamo, gli abiti che indossiamo, le case in cui viviamo, i veicoli in cui viaggiamo e i divertimenti di cui godiamo. Esse pesano sulla qualità dell'ambiente e conformano i valori della nostra società, influenzando le aree del diritto, dell'imposizione fiscale, dell'istruzione, delle comunicazioni, dello sport, della famiglia, delle organizzazioni religiose, impiegando allo scopo varie forme di

lobby, pratiche ecologiche più e meno corrette, la pubblicità, e il sostegno finanziario di associazioni e partiti politici. Da queste considerazioni risulta spontaneo pensare alla responsabilità che grava sulle grandi imprese, responsabilità di cui coloro che le dirigono e gestiscono dovrebbero farsene carico, cercare di non abusare di questa loro posizione, ma servirsene per miglioramenti che favoriscano la collettività. E' necessario che soprattutto le multinazionali operino tenendo presente la potenza che esse rappresentano: influenzano il benessere economico di una nazione, la sua posizione nel commercio internazionale, la cultura, le norme sociali, i valori. Ecco dunque l'importanza di sensibilizzare un numero sempre maggiore di persone, e, meglio ancora, di imprenditori, affinché, sapendo di ricoprire un ruolo decisivo nella società, optino per scelte più etiche, strategie che tengano conto anche dello sviluppo internazionale, e puntino alla creazione di una cultura d'impresa che incoraggi e premi un comportamento aziendale socialmente responsabile. I Governi stessi, accordandosi anche a livello internazionale, dovrebbero, nella loro regolamentazione delle imprese, incentivare questo tipo di scelte, con lo scopo di armonizzare e far convergere le necessità della società e i valori etici con i fini di profitto dell'azienda.

### 3.2. Una cultura nuova

Nella nostra società è radicata da tempo la cosiddetta cultura dell'aver: i cambiamenti avvenuti con la modernità hanno spianato la strada all'individualismo, all'egoismo, ad una ricerca smodata del proprio interesse. L'uomo individualista ha creato la società

consumistica, che possiamo definire alienata, sprecona, conflittuale. In netta contrapposizione con la cultura del possedere, l'Economia di Comunione cerca di diffondere invece la cosiddetta Cultura del Dare. Coloro che la mettono in pratica sono uomini 'nuovi', capaci di esercitare nelle attività pubbliche e, in particolare, in quelle economiche, il dono, la condivisione. Esistono però diversi tipi di 'dare': il dare inquinato dalla volontà di potenza, un atto carico di desiderio di dominio; il dare vanitoso, che cerca compiacimento nell'atto stesso; il dare utilitaristico, che cerca il proprio tornaconto, il quale rappresenta il dare presente nel sistema economico vigente. Normalmente quindi il dono è visto come una sorta di aumento della propria utilità: si potrebbe parlare di 'altruismo egoista', spesso messo in atto per sentirsi la coscienza a posto di fronte a palesi ingiustizie, o per ricevere in cambio favori e condizionare il destinatario (un classico esempio è il dono mafioso), o ancora per un riconoscimento sociale o prestigio. La cultura del dare si distingue da tutto ciò: non si tratta di esser generosi, di fare beneficenza o esercitare la filantropia; essa sottolinea l'importanza del dono come essenziale alla sostanza e all'esistenza della persona. Ciò che si tenta di diffondere è pertanto l'idea della gratuità del dare, tema di fronte al quale molti rimangono sorpresi, forse perché troppo abituati a vivere in un mondo in cui 'nessuno ti regala niente' e dove tutti sono solo interessati al proprio tornaconto. La gratuità è il saper andare al di là di una pur ragionevole aspettativa di restituzione: si manifesta ad esempio nella libera adesione all'invito di dare parte dei profitti, ma anche in altre azioni non esplicitamente sollecitate dalla partecipazione al progetto Edc. La gratuità non è rappresentata solo dal dono: essa ha uno spazio anche all'interno di transazioni economiche in cui ciascuna delle due parti ha il diritto e il bisogno di ricevere una



controprestazione, in cambio della propria prestazione. Un esempio è l'avvio o la continuazione di rapporti di lavoro con persone le cui caratteristiche consiglierebbero al datore di lavoro di cercare qualcun altro di più affidabile. Un altro potrebbe esser quello di un responsabile d'azienda che commissiona lavoro ad un laboratorio di un paese economicamente debole: egli trova uno spazio di gratuità non tanto nel prezzo della fornitura, ma nel prestarsi a trasferire il know-how, dedicando quindi tempo ad insegnare e spiegare, affinché il laboratorio possa in futuro offrire lavorazioni di maggior qualità e più remunerative. E' questa forse la dimensione della gratuità meno considerata dalla scienza economica. L'azienda Edc porta nelle società di tutto il mondo quest'esempio del dono disinteressato, un concetto che si scontra con le teorie economiche di tutti i tempi. La sfida è quella di far penetrare questo diverso modo di ragionare economico, per molti ancora difficile da comprendere, e creare una sorta di 'cultura nuova', la quale possa far nascere una società più 'civile', partecipativa, armoniosa. Oltre alla convinzione ideologica degli imprenditori Edc che sia giusto destinare parte degli utili per i poveri, studi sociologici hanno sperimentato che si ha più felicità nel dare che nel ricevere. L'uomo sente infatti che parte del frutto del suo lavoro è necessario a persone con bisogno d'aiuto, ed è insito nella natura dell'uomo il desiderio di rendersi utile agli altri. E non capita raramente che questo dare senza aspettarsi nulla in cambio, metta in moto un meccanismo di continuo ricevere inaspettatamente. A questo proposito è bene ricordare un ulteriore elemento considerato essenziale dagli imprenditori Edc stessi: la Provvidenza. Essendo infatti un progetto nato dal voler mettere in pratica i valori evangelici, anche la provvidenza svolge un ruolo decisivo: si lascia spazio all'intervento di Dio, anche nel concreto operare economico. C'è chi la chiama con un

altro nome, ma esistono molteplici esperienze nelle quali sono descritti episodi in cui imprenditori, dopo scelte controcorrente che l'usuale prassi degli affari sconsiglierebbe, hanno ricevuto aiuti nel momento giusto: la comparsa, ad esempio, di nuovi clienti in una situazione di crisi, un introito inatteso, o ancora, l'idea di un nuovo prodotto di successo.

Un'altra parola chiave dell'Edc è l'amore. Anche quest'idea è estranea alla visione economica, che non ha mai accettato lo 'scandalo' di perdere qualcosa, non tanto a titolo d'investimento, in vista di un maggiore guadagno futuro, ma a favore di altri o del bene comune. L'amore è stato anche ritenuto una risorsa, una disponibilità scarsa che va economizzata, riservandola però solo per quelle interazioni in cui si possono ottenere soddisfacenti risultati. Ciò a cui invece fa riferimento l'Edc è l'amore disinteressato a cui dev'essere improntato l'intero stile di gestione dell'azienda e che deve manifestarsi in qualsiasi rapporto all'interno di essa. Non bisogna pensare però che questa nuova cultura, questo nuovo modo di 'fare impresa', possa o debba far a meno della normale logica economica, altrimenti si precipiterebbe nell'irrealismo e nell'insuccesso .

### 3.3. Il surplus di felicità

“La brama più intensa e più profonda dell'uomo è quella di raggiungere la felicità. ... Anche l'economia tende a questo scopo, al quale essa è subordinata quale *medium ad finem*. L'economia non può quindi, come taluni hanno creduto, consistere nella ricerca e nella dottrina dei mezzi atti ad accrescere la produzione, ma bensì giova che essa si interessi

della produzione, solo in quanto essa è suscettibile di accrescere per gli uomini la possibilità di vivere contenti”.

Così Roberto Michels apriva nel 1918 il suo libro 'Economia e felicità', per sottolineare come la felicità sia lo scopo ultimo dell'azione umana. Si è sperimentato in questi anni che l'Edc crea un 'surplus di felicità' dentro e fuori le imprese. Cerchiamo di analizzare quindi gli elementi che caratterizzano e condizionano la felicità, per poter capire che contributo possa dare l'Edc.

Il concetto della felicità ha subito molte evoluzioni nel corso degli ultimi decenni, a seconda dell'immagine attribuitagli da diversi economisti. Per molto tempo è stata misurata grazie ad indicatori quali il reddito, la ricchezza, la disoccupazione, e altro ancora. Si è giunti però alla conclusione che i miglioramenti delle circostanze oggettive della vita non producono effetti duraturi sul benessere delle persone, ma solo temporanei, e che la felicità sembra dipendere molto poco dalle variazioni di reddito e di ricchezza. Quando aumenta il reddito, accade infatti che questo miglioramento delle condizioni materiali induce la gente a richiedere continui e più intensi piaceri per mantenere lo stesso livello di soddisfazione. Si parla allora di 'paradosso della felicità' in quanto succede spesso che persone più ricche non siano più felici. Un altro elemento da considerare è il confronto sociale, altra variabile da cui dipende la felicità: se il mio reddito aumenta, ma aumenta ancora di più quello del mio collega, potrei ritrovarmi più frustrato e meno felice di prima. Ogni individuo quindi modifica i propri acquisti al fine di non perdere terreno rispetto agli altri o addirittura di superarli: la cosiddetta 'competizione posizionale'. Questi comportamenti di consumo sono incompatibili con l'efficienza: essi determinano una distorsione delle

scelte verso destinazioni più visibili (l'automobile, il vestiario) a scapito di altre meno visibili, ma che gli stessi soggetti considererebbero prioritarie in assenza di influenze esterne. Consideriamo ora i 'beni relazionali': quelle relazioni che dipendono dalle interazioni con gli altri e possono essere goduti solo se condivisi. Si tratta dunque di beni, non di merce, hanno cioè un valore ma non un prezzo di mercato, perché caratterizzati dalla gratuità. Studi empirici hanno evidenziato come esista uno stretto rapporto tra beni relazionali e benessere. La qualità delle relazioni (in famiglia, nella società civile, nel posto di lavoro) sono la componente che pesa di più nella felicità percepita dalle persone. Felicità e rapporti interpersonali sono quindi due facce della stessa medaglia: la felicità non può essere definita una versione del self-interest, poiché essa è legata al rapporto con gli altri, e ha a che fare con la realizzazione umana. Ecco dunque perché, se l'impegno ad aumentare il nostro reddito produce effetti negativi sulla quantità e qualità delle nostre relazioni, poiché le ore dedicate al lavoro sono sottratte alla vita relazionale e familiare, l'effetto complessivo di un aumento del reddito sulla felicità può essere negativo. È ragionevole supporre che l'effetto globale del reddito sulla felicità sia positivo per bassi livelli di reddito, ma che, dopo aver superato una certa soglia di sussistenza e agiatezza, questo divenga negativo. Una domanda che sorge spontanea a questo punto è: perché, se è vero che staremmo meglio lavorando meno e coltivando più rapporti con gli altri, continuiamo a lavorare troppo e ad investire troppo poco nell'amicizia? Per rispondere a questa domanda, è necessario innanzitutto distinguere tra beni di 'comfort' (una moto nuova, un frigorifero, ecc.) e beni di 'creatività' (la musica, il teatro e gli stessi beni relazionali). Il motivo dunque delle nostre scelte è dovuto in gran parte ai condizionamenti di

mercato. Un chiaro esempio è rappresentato dalla tv: essa propone beni relazionali simulati. I talk show e i reality sono prodotti che assomigliano a rapporti umani veri e propri ma allo stesso tempo ci isolano dagli altri e ci obbligano a stare spesso soli di fronte ad una scatola nera. In un paese in cui si lavora di più, quindi più ricco, è maggiore il numero delle ore che le persone trascorrono di fronte alla tv. I beni di comfort costano meno ma creano dipendenza: rendono schiavi e grazie ad essi la società riesce ad imporre determinati atteggiamenti che non fanno altro che fomentare questo stesso fenomeno. Un esempio è rappresentato dalla comunicazione pubblicitaria, la quale fa leva sull'emulazione tra consumatori e il conseguente confronto, per incoraggiare determinati tipi di acquisti. I beni relazionali invece non sono controllabili pienamente, richiedono più fatica e sono più rischiosi: si tende allora a consumare sempre più beni di mercato a basso costo perché possano riempire il vuoto lasciato dai rapporti umani genuini. Tornando quindi all'Edc, si è accertato che, poiché dà estrema importanza ai rapporti interpersonali, e punta al loro miglioramento, coloro che ci credono e vi aderiscono si ritengono persone felici e realizzate. Un altro motivo di questa felicità deriva dall'esperienza che, per, la nostra natura umana, ci sentiamo più felici nel dare piuttosto che nel ricevere: provare per credere!

Sempre a proposito della felicità vorrei appoggiarmi anche alla teoria dei giochi. La razionalità economica individua i criteri di comportamento ottimale, rappresenta quindi un 'dover essere'. Queste caratteristiche sono sinteticamente rinchiusi nella logica del 'gioco' più famoso utilizzato oggi in economia: il dilemma del prigioniero. E' usato per mostrare come la ricerca dell'individualistico tornaconto, in molte situazioni, non solo non porta al bene comune, ma neanche a quello

individuale. Il 'dilemma' ha però una sua spiegazione ben precisa, che risiede nella struttura di preferenze dei due giocatori, cioè dall'antropologia incorporata nel modello teorico. Nella seguente tabella sono presentati i risultati, i differenti pay-off<sup>2</sup> del dilemma del prigioniero, ottenuti in seguito alle scelte di ciascun giocatore, le quali devono essere necessariamente simultanee:

		GIOCATORE 2	
		COOPERA	NON COOPERA
GIOCATORE 1	COOPERA	3,3	1,4
	NON COOPERA	4,1	2,2

E' evidente, in quest'esempio, come la razionalità individuale si discosti da quella collettiva: l'equilibrio del gioco sta nel non cooperare/non cooperare. E' un risultato paradossale, perché entrambe i giocatori ( i prigionieri) starebbero meglio se cooperassero, ma poiché il pay-off di ciascuno è, indipendentemente dalla scelte dell'altro, maggiore nel caso di non cooperazione, questa diffidenza reciproca porta ad un risultato non ottimale.

Ci chiediamo dunque come cambia il gioco se si prendono sul serio le sfide dell'Edc. Chi accoglie la comunione come norma di azione, sa innanzitutto che la persona è relazione, e che la sua felicità nasce dall'amore, dall'apertura sincera e non strumentale all'altro. E anche se è consapevole che la sua felicità è piena nella reciprocità, attribuisce però un valore intrinseco all'azione del donarsi, che in un certo senso ha in sé la sua ricompensa. Se voglio essere felice, realizzarmi come persona, allora l'altro non va visto come un rivale da sfruttare, ma come

<sup>2</sup> Nella tabella i numeri (i pay-off) esprimono l'utilità di ciascuno, quindi il più è preferito al meno.

un indispensabile partner. Quindi al primo posto del suo ordine di preferenze, chi ha fatto propria la cultura della comunione, non mette, come l'homo oeconomicus, 'tutti donano tranne me', ma 'tutti, me compreso, doniamo'. Così, il 'gioco della comunione' può essere rappresentato come segue:

		GIOCATORE 2	
		DONA	NON DONA
GIOCATORE 1	DONA	4,4	2,2
	NON DONA	2,2	1,1

vede chiaramente che l'unica soluzione stabile del gioco, dal quale nessuno è incentivato a spostarsi, è donare/donare, e la situazione peggiore è quella in cui ciascuno è chiuso in sé stesso. Se chi gioca al 'gioco della comunione' incontra chi ha i suoi stessi valori, allora la cooperazione bilaterale è una soluzione stabile che si autoalimenta nel tempo. Se sono socio di un'azienda Edc non ho dunque alternative a donarmi: gli altri possono rispondere o meno, e quindi il mio benessere è incerto, ma in ogni caso per me l'unica possibilità, l'unica azione razionale, che mi permette in ogni caso di massimizzare il mio payoff, è amare. I presupposti di del 'gioco della comunione' sono quindi:

- la felicità piena si trova nella comunione con l'altro
- la comunione non la costruisco se non faccio il primo passo
- la risposta dell'altro, la reciprocità, non posso pretenderla, ma solo attenderla dalla libertà dell'altro

Anche grazie a quest'ultimo esempio abbiamo compreso come chi mette in pratica l'Edc si trovi a dovere prendere decisioni che vanno

controcorrente, talvolta considerate inconvenienti, ma che in fondo lo rendono libero e felice.

### 3.4. Modello di Management Sostenibile

Dinanzi la disuguaglianza socio - economica, fonte di violenza e di guerre, non solo tra diversi paesi del mondo, ma spesso all'interno delle singole nazioni, e al problema ambientale, che mette in dubbio il futuro del genere umano, il concetto di Sviluppo Sostenibile cerca di essere la risposta a questi problemi attuali. Fondendo allora le proposte dello Sviluppo Sostenibile e dell'Economia di Comunione, e quindi della Cultura del Dare, ecco la nascita di un modello di 'Management Sostenibile'.

Si può descrivere in cinque passi :

- Avere chiaro verso che direzione si deve muovere l'organizzazione o l'azienda .
- Capire quale sia il ruolo che l'azienda gioca rispetto alla società locale e globale, e comprendere la portata della propria attività .
- Domandarsi che cosa investono tutti gli stakeholders, capire quali sono i loro interessi e quale ritorno si aspettano.
- Sintetizzare e integrare tutte le particolari visioni di tutti i gruppi interessati e plasmarne un'unica, nella quale ogni stakeholder possa inserirsi e cooperare effettivamente . Si cerca di creare unità tra realtà, persone, fatti molto diversi tra loro, cioè l'equilibrio di un sistema dinamico e complesso .



- Valutare l'attività della propria impresa/organizzazione secondo tre dimensioni : ecologica, economica e sociale. E' necessario verificare il raggiungimento della soddisfazione di tutti gli stakeholders (i clienti, i fornitori, i concorrenti, lo Stato, ecc.), calcolare l'eco - bilancio per controllare la creazione del valore ecologico ed infine determinare il valore sociale aggiunto .

In questo modello tutte le persone coinvolte in un'organizzazione sono i suoi managers: solo tutti insieme possiamo amministrare la nostra società e condurla verso un futuro sostenibile, verso una cultura di pace, di equità e di felicità. I consumatori stessi si devono infatti ritenere responsabili tanto quanto gli imprenditori, è necessario anche il loro contributo: è loro richiesto un comportamento diverso, un cambio degli standard di consumo.

### 3.5. Gli effetti della presenza dell'Edc nella società

E' importante precisare che la proposta dell'Edc non tocca soltanto la destinazione del profitto; in realtà richiede un profondo cambiamento culturale dei soggetti produttivi (sia dell'imprenditore che dei lavoratori): l'azienda diventa un elemento propulsore della società, in direzione di un'economia al servizio della comunità. L'impresa infatti, oltre al suo ruolo economico, di conseguire cioè reddito attraverso la produzione e vendita dei propri beni e servizi, ha anche una funzione sociale, dal momento che con la propria attività soddisfa le necessità di molti suoi interlocutori. In considerazione di questa sua duplice dimensione, non risulta plausibile il paradigma dell'homo oeconomicus

intento a massimizzare esclusivamente il proprio interesse, ma pare più appropriato considerare l'artefice dell'attività imprenditoriale come homo faber, cioè come un motivato costruttore e modellatore della realtà. La funzione dell'Edc pertanto non dev'essere sussidiaria, bensì fondamentale per consentire un'evoluzione dell'intera società, affinché si produca e si distribuisca reciprocità: in questo modo l'economia ritroverebbe la sua naturale essenza di luogo sociologico. Se un numero sempre crescente di imprese decidesse di seguire le linee guida proposte dall'Edc, si assisterebbe infatti ad una rivoluzione oltre che economica, anche socio - culturale. Ne è prova l'impegno stesso, oltre i confini aziendali, degli imprenditori Edc: la motivazione ideale che sta alla base del proprio stile di management li conduce a farsi carico di problemi e bisogni incontrati all'esterno. Esempi di questa loro tendenza ad interessarsi dei bisogni della realtà che li circonda sono: l'impegno per rispondere alle necessità dei meno abbienti, la creazione di borse di studio per la formazione di giovani destinati ad entrare nel mondo imprenditoriale, gli interventi a sostegno dello sviluppo di nuove imprese.

Il successo aziendale mette a disposizione una buona quantità di risorse per raggiungere i propri obiettivi e costituisce allo stesso tempo una verifica dell'efficacia del progetto di impresa: l'ideale a cui ci si dedica si dimostra, cioè, di creare sviluppo, occupazione, qualità della vita, spazi di rapporti umani positivi. E la consapevolezza di collaborare a questo è fonte di profonda soddisfazione per i suoi protagonisti, i quali si dichiarano motivati a proseguire il cammino intrapreso. Negli imprenditori Edc vi è la coscienza che l'esperienza a cui si partecipa è origine di una nuova civiltà, e da ciò deriva una grande dedizione nell'edificarla. Conseguentemente, le realtà aziendali osservate

mostrano grande vitalità e positività. Il progetto sta allargando i suoi confini e tende a diventare un fatto importante dal punto di vista sociale: altri uomini, incontrati nel mondo del lavoro, aderiscono anche all'esperienza umana che sta all'origine dell'iniziativa, alla cultura 'nuova' descritta anteriormente. Con il loro operato le imprese Edc si inseriscono a pieno titolo nel dibattito da tempo vivo tra studiosi e operatori della vita aziendale intorno alla compatibilità tra logica di massimizzazione dell'interesse privato e tensione etica .

L'esperienza di molte imprese eccellenti ha da tempo smascherato l'irrealismo e l'inefficacia dell'impostazione secondo la quale esisterebbe uno strutturale antagonismo tra obiettivi economici e impegno sociale. Le aziende Edc testimoniano il tentativo di dar vita a imprese i cui soggetti economici non hanno come obiettivo prioritario quello di ottenere una remunerazione soddisfacente, bensì quello di rispondere ai bisogni umani di chi, a vario titolo, vi partecipa. Tale tentativo si connota con la tensione a incidere sul contesto generale circostante per creare regole di funzionamento del sistema che allarghino le possibilità di perseguire congiuntamente e sinergicamente competitività/redditività e socialità. E il desiderio di far nascere un'azienda con impronta sociale è presente in molti imprenditori, tant'è vero che, poche settimane fa, su un quotidiano, è apparso un articolo<sup>3</sup> che commentava la legge – delega proposta proprio a Brescia, la quale ha introdotto una terza via tra l'impresa profit e no – profit: l'impresa sociale appunto. Si tratta di un'attività economica di produzione di beni e servizi caratterizzata da finalità sociale. Anche questo, quindi, sottolinea la necessità e volontà della creazione di queste aziende che, grazie agli utili ottenuti, diano il loro contributo a favore della società.

---

<sup>3</sup> L'articolo risale alla copia del Giornale di Brescia del 20 novembre 2005.

Un esempio di queste imprese che, pur non facendo parte dell'Edc, cercano nel loro operato di coniugare i risultati economici con valori etici, è rappresentato dalla Sabaf. Angelo Bettinzoli, amministratore delegato dell'azienda, afferma come l'ambiente lavorativo debba essere caratterizzato dalla centralità della persona, e di come la sostenibilità della crescita futura dipenda dai valori aziendali. Dichiara inoltre: "I valori rappresentano il legante di ogni relazione umana e la piena valorizzazione del patrimonio umano costituisce un vantaggio competitivo...la comunicazione all'esterno del nostro modello imprenditoriale vuol essere uno stimolo ed un'iniezione di fiducia affinché altre imprese sappiano coniugare una strategia basata sui valori condivisi e su un modello organizzativo evoluto"<sup>4</sup>. La centralità della persona, all'interno e all'esterno dell'azienda, si esprime attraverso il rispetto della dignità umana e mediante la salvaguardia dell'integrità fisica e culturale. In particolare, Sabaf è impegnata a garantire parità di opportunità e a favorire la valorizzazione delle capacità professionali e la qualificazione dei dipendenti. La Sabaf è attenta alle esigenze e aspettative dei suoi interlocutori interni ed esterni: è impegnata in un dialogo continuo con tutti gli stakeholders, informandoli della propria attività con la massima trasparenza. Le procedure interne ed i comportamenti effettivi sono orientati al completo rispetto delle leggi e dei regolamenti. Ho voluto riportare il caso della Sabaf per sottolineare come le aziende Edc non siano le uniche a credere in valori quali la trasparenza, la correttezza, i rapporti umani, e per mostrare come il metterli in pratica non pregiudichi il successo di un'impresa.

E' essenziale ricordare infine un ulteriore effetto sociale dell'Edc: le ricadute favorevoli sugli altri contesti in cui i soggetti interessati si

---

<sup>4</sup> Le parole di Angelo Bettinzoli sono tratte dall'articolo del Giornale di Brescia del 2 Dicembre 2005.

trovano a vivere e operare (famiglia, gruppi amicali, comunità politiche, ecc.). La creazione all'interno dell'impresa di un ambiente umano positivo che favorisca la crescita personale in senso lato, anche oltre il piano professionale, fa sì che il lavoratore di una azienda Edc si realizzi nella sua occupazione, esprima tutto sé stesso, sia felice e contagi positivamente coloro che gli vivono a fianco. La famiglia, gli amici non divengono valvola di sfogo dei problemi e dello stress accumulato sul lavoro, anzi, ambienti in cui cercare di ricreare la stessa atmosfera di ascolto e aiuto che si costruisce coi colleghi.

Saranno però necessari secoli perché cambi la mentalità e ci sia un numero sempre maggiore di persone convinte che il progetto possa essere realizzabile. Quello in cui molti sperano è 'l'effetto valanga': una piccola palla di neve che rotola dal fianco di una montagna può divenire una valanga, capace di modificare l'ambiente circostante. Qualora una tale scelta non fosse più individuale ed isolata, ma fosse fatta propria da un sistema sempre crescente di persone e di aziende, si porrebbe certo all'attenzione della società e sarebbe in grado di rivoluzionarla.

## **Capitolo 4**

## **Casi aziendali**

Vorrei ora, per concludere la mia analisi, presentare alcuni casi esemplari di questa filosofia aziendale applicata alla realtà, per mostrare come si tratti di un progetto realizzabile e non utopico. Chiara Lubich stessa, fin dai primi tempi in cui si stava diffondendo l'Edc, sostenne che era necessario viverla prima di predicarla o di creare una nuova teoria economica.

Presenterò in sintesi tre casi, riguardanti aziende di diversi settori, presenti in diversi continenti, per sottolineare come qualsiasi tipo d'impresa, in qualsiasi paese, possa aderire al progetto.

### **Ancilla Enterprise Development Consulting**

Ancilla è nata nel 1991 a Manila, nelle Filippine, quale immediata risposta al progetto Edc. Il primo passo per Tita Puangco fu quello di lasciare il suo lavoro in banca per dedicarsi alla creazione di un'azienda di consulenza. Ancilla è ormai al quindicesimo anno di attività, continuando a fornire formazione, consulenza e servizi di terziarizzazione a società commerciali, ad associazioni governative e non. Nel tempo, grazie al suo impegno professionale e alla Provvidenza, si è espansa, sia come numero di lavoratori, sia come clienti e progetti ad essa affidati. Ciò che maggiormente caratterizza quest'azienda è l'armonia esistente sull'ambiente lavorativo, tanto che alcuni commenti di chi la visitò furono: "Mai visto un ufficio così bello!penso che tutti i consulenti del mondo dovrebbero visitare quest'ufficio per imparare come si fanno le cose", o ancora "c'è un tale amore nel modo in cui i vostri fanno le cose, che ci deve essere qualcosa dietro!".

L'attenzione è centrata sulla persona, partendo dalla salute di ciascun dipendente: si limitano ad esempio i giorni di lavoro in trasferta.

Coi clienti si instaurano buoni rapporti. Tita Puangco racconta, a questo proposito, un'esperienza con un cliente rimasto offeso dal comportamento di un dipendente anziano dell'azienda, a cui lei rispose: "Non vogliamo esser pagati perché non è rimasto contento, il rapporto con lei è più importante del denaro".

Sentendo l'esigenza di essere sempre più tramite tra tutti, creando rapporti positivi, hanno fondato un'organizzazione per lo sviluppo di una Rete di Professionisti, grazie alla quale si trovano a stretto contatto con aziende e concorrenti, e con essi possono definire e migliorare gli standard produttivi dell'industria.

Nelle Filippine la realtà degli indigenti è molto viva e presente: Ancilla segue pertanto le linee guida dell'Edc e, oltre a questo, collabora con un progetto di costruzione di case per i poveri.

### **Ecie: Electric Components and instruments Europe**

La ECIE srl è un'azienda di Lainate che progetta e produce indicatori di direzione, fanali, dispositivi elettrici, contachilometri e altro ancora per diversi modelli di ciclomotori, moto, minivetture, pullman, mezzi agricoli. Nata nel 1991 ad opera del Signor Luigi Delfi, oggi conta circa 55 dipendenti: nello svolgimento delle sue attività si ispira ai principi dell'Economia di Comunione. "La nostra storia è fatta di veloce crescita e di successi, grazie alla capacità di instaurare forti legami di partnership con clienti e fornitori, basati sulla reciproca fiducia e condivisione di prospettive ed obiettivi. Nel tempo, il coinvolgimento dei fornitori si è tradotto nella partecipazione di capitale di ECIE nelle aziende partner".

Così Delfi racconta di come, decidendo di comunicare, sia all'interno che all'esterno dell'azienda, la scelta di aderire all'Edc, sono migliorati i rapporti coi clienti e fornitori. Per quanto riguarda il fronte interno dell'azienda, per coinvolgere tutti i dipendenti e collaboratori nell'Edc, si è scelto ufficialmente un corso di formazione della durata di sette giorni, durante i quali si approfondiscono i seguenti argomenti: capitale economico, capitale relazionale, capitale aziendale, qualità sociale ed ambientale, capitale umano, formazione e innovazione, comunicazione e coinvolgimento. Per quanto riguarda invece clienti e fornitori, la comunicazione è avvenuta a livello informale, cioè, dopo un periodo di buona collaborazione, si è deciso di raccontare loro la scelta di appartenere a questo progetto.

L'importanza assegnata ai rapporti umani si traduce all'esterno in attenzione per le esigenze del cliente e per le problematiche del fornitore. Ogni attività è focalizzata sul cliente: nello sviluppo dei nuovi prodotti si lavora in team coinvolgendo da subito tutte le risorse che saranno coinvolte nella progettazione, produzione e commercializzazione del manufatto. Si pone attenzione alla qualità del prodotto: "affidabilità e responsabilità sono i nostri imperativi, partendo dalla certificazione VISION 2000, per passare attraverso tutte le attività di assicurazione qualità, tutto realizzato al fine di dare il migliore servizio lungo tutto il ciclo di vita del prodotto". Le parole chiave di chi lavora in Ecie sono: entusiasmo, impegno, umiltà, sincerità.

La ECIE possiede inoltre una succursale in Cina, e anche là, nonostante le differenze culturali, cerca di comunicare i valori e il modo di fare impresa proposto dall'Edc.

### **Poliambulatorio AGAPE**



Il poliambulatorio Agape é nato dieci anni fa a Vargem Grande, accanto alla cittadella del Movimento dei Focolari in Brasile, grazie a 2000 dollari messi a disposizione da una giovane neolaureata in medicina, ottenuti vendendo i gioielli appena ereditati dalla madre, e grazie alla generosità di altre persone e delle loro famiglie che, per dar vita a questo progetto, hanno accettato di trasferirsi e di rinunciare ai loro attuali impieghi. In questi dieci anni ha servito oltre 15.000 persone, avvalendosi della collaborazione di 35 medici e professionisti; copre varie specialità mediche, con laboratori di analisi cliniche, fisioterapia, odontologia, diagnosi per immagini, mammografia, colonscopia, cardiologia. Nell'ultimo anno si è trasferita in una nuova sede, e, anche se si sono avvertite preoccupazioni per la crisi economica mondiale, non è mancata l'opera della Provvidenza, quando, ad esempio, un collaboratore cardiologo, non potendo installare nel suo studio una nuova costosa apparecchiatura, l'ha messa a disposizione gratuitamente.

Molti dei professionisti che collaborano non sono cristiani, sono di convinzioni diverse, ma sono ugualmente attratti dal progetto. Uno di essi ha dichiarato: "Questo non é un poliambulatorio, non sembra una clinica...qui ho trovato una famiglia". O ancora, Darlene Bonfim racconta come sembrasse impossibile poter collaborare con Maria Teresa, una psicologa molto nota a San Paolo: quando lei però conobbe meglio l'Edc, dichiarò di voler essere anch'essa "protagonista di questo progetto rivoluzionario".

Ciascuno dei dipendenti é importante nel suo ruolo. Un esempio è quello di Marta, una ragazza timida e senza progetti per il futuro assunta ugualmente al poliambulatorio: è stata incoraggiata ed aiutata a

studiare ed ha ottenuto un diploma di infermiera; ora si iscriverà ad un corso universitario di specializzazione alla Facoltà di Infermiera.

## **Conclusioni**

Come conclusione, dopo aver analizzato l'Economia di Comunione, posso soltanto esprimere la contentezza derivata dallo scoprire che nel mondo non vi sono solo persone disoneste, pronte a tutto per prevaricare sugli altri: esistono molti che credono e vogliono un mondo diverso e si impegnano concretamente per migliorare le cose. Ho notato però che spesso la reazione di coloro che vengono a conoscenza del progetto è di chiedersi il perché di tutto ciò, quali siano i vantaggi di queste scelte controcorrenti. Non so spiegare perché abbiamo ereditato dal passato questo strano rovesciamento dell'onere della prova, per il quale non è chi agisce in base al proprio tornaconto a doversi giustificare, bensì chi si propone di agire in vista del bene comune.

Credo che, per cambiare questa mentalità, il fatto che è ormai norma l'egoismo, se iniziassimo noi stessi, partendo proprio dal nostro piccolo, a comportarci in modo più altruista, vedremmo segni evidenti delle piccole rivoluzioni possibili nei nostri ambienti, saremmo portavoce di un nuovo modo di vedere le cose, forse utopico, ma perlomeno con la consapevolezza di agire nella giusta direzione. Romano Prodi, nel 1998, riferendosi all'Edc, sottolineò questo stesso concetto: "L'Economia di Comunione è più un messaggio gettato al futuro che non un'analisi delle cose già compiute. Ed è questo l'aspetto affascinante di un movimento spirituale che sta compiendo un cammino di enorme grandezza, fondato su principi assolutamente essenziali. Il discorso è legato sostanzialmente ad un solo principio, quello della carità più profonda, e al tentativo di applicarla agli aspetti diversi della vita contemporanea"<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Romano Prodi rilasciò quest'intervista nell'Aula Magna dell'Università statale di Buenos Aires il 6 Aprile del 1998.

E una cosa è certa: se vi si dovesse aderire con una certa determinazione, l'Economia di Comunione apporterebbe un'aria nuova nelle relazioni tra gli uomini e, collocandosi come modello diverso tra i due estremi contrapposti, capitalismo e comunismo, rappresenterebbe l'alternativa vincente per una maggiore uguaglianza nella distribuzione delle ricchezze. Questo perché riesce a coniugare produttività, qualità e profitto con le esigenze più profonde della collettività.

Al di là dei numeri e dei margini di profitto però, è da sottolineare che, per quello che si fa, si riceve moltissimo, non tanto in termini finanziari, ma in termini di gioia per il modo in cui si lavora, per le relazioni interpersonali che si creano. Già questo è il successo dell'Edc, che porta gli imprenditori ad essere felici, a sentirsi liberi e soddisfatti per il loro lavoro così ricco di veri rapporti e per il loro impegno sociale.

## **Bibliografia**

- Bruni Luigino, Città Nuova editrice, 1999. Economia di Comunione: per una cultura economica a più dimensioni.
- Carlzon Jan, Franco Angeli editore, 2001. La piramide rovesciata: la bibbia del manager nell'era dei servizi.
- De Micheli Barbara, Incatasciato Luigi, Pallaria Fausto, Franco Angeli editore, 2003. Investire nella responsabilità sociale: strumenti e percorsi di lavoro per un agire socialmente responsabile.
- Frederick William, Post James, Davis Keith, Mc Graw Hill editore, 1992. Business and society: corporate strategy , public policy, ethics.
- Gallino Luciano, Einaudi editore, 2005. L'impresa irresponsabile.
- Giannini Marco, Giappichelli editore, 1996. Politiche della qualità, coinvolgimento del personale e dinamica organizzativa.
- La Rosa Michele, Radi Laura, Franco Angeli editore, 2004. Etica e impresa.
- Lubich Chiara, Città Nuova editrice, 2001. L'economia di comunione: storia e profezia.
- Moramarco Vito e Bruni Luigino, Vita e pensiero editrice, 2000. L'economia di comunione : verso un agire economico a "misura di persona".
- Pelligra Vittorio e Ferrucci Antonella, AIEC editore. Economia di Comunione : una cultura nuova .
- Ricci Paolo, Franco Angeli editore, 2004. La responsabilità sociale dell'impresa: ruolo e valore della comunicazione.

Ho inoltre tratto spunti da:

- Il sito ufficiale dell'Economia di Comunione: [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org)
- I siti delle aziende prese in considerazione per i casi aziendali.
- Alcuni numeri del notiziario "Economia di Comunione".
- Alcuni numeri della rivista bimestrale di cultura "Nuova Umanità", Città Nuova editrice.
- Discorsi di docenti tenuti durante seminari o convegni finalizzati a presentare o approfondire particolari aspetti dell'Edc.