

Alla mia famiglia; a Lara, Marco, Flavio, Elisa, Delia, Roberta e Davide.

*Perché sono sparsi in ogni parte di me e di queste pagine,
più di quanto sappia descrivere o loro possano immaginare...*

INDICE

INTRODUZIONE (p. 4)

PARTE PRIMA:

IL MOVIMENTO DEI FOCOLARI E L'ECONOMIA DI COMUNIONE

CAPITOLO 1:

Chiara Lubich e il movimento dei focolari

1.1 Chiara Lubich: le origini del movimento dei focolari (p. 16)

1.1.1 Loppiano: la prima cittadella

1.2 Struttura e composizione del movimento dei focolari (p. 20)

1.3 Il movimento dei focolari oggi (p. 23)

CAPITOLO 2:

L'economia di comunione

2.1 Un nuovo agire economico: la cultura del dare (p. 25)

2.1.1 Cultura del dare e teoria di Maslow

2.2 1991 - 2005: storia dell'economia di comunione (p. 32)

2.2.1 I poli EdC

2.3 Organizzazione e gestione del progetto EdC (p. 37)

2.3.1 L'aiuto agli indigenti

2.3.2 La diffusione della "cultura del dare"

2.4	Paradigma economico per l'EdC	(p. 44)
2.4.1	<i>Il pensiero neoclassico</i>	
2.4.2	<i>La reciprocità</i>	
2.4.3	<i>Il capitale sociale</i>	
2.4.4	<i>La sfida dell'economia di comunione</i>	

PARTE SECONDA :
LA COMUNICAZIONE NELLE AZIENDE EdC

Introduzione parte II:

-	L'importanza della comunicazione rivolta alle istituzioni	(p. 55)
-	L'importanza della comunicazione rivolta ai consumatori	(p. 61)

CAPITOLO 3:

Il caso del Consorzio di Cooperative Sociali "Roberto Tassano"

3.1	Storia del Consorzio	(p. 64)
3.1.1	<i>Imparare attraverso l'esperienza</i>	
3.1.2	<i>Il Consorzio Tassano oggi</i>	
3.2	La prima fonte di comunicazione	(p. 68)
3.3	Area e interlocutori di riferimento	(p. 71)
3.4	Iniziative intraprese	(p. 72)
3.4.1	<i>Le attività di analisi e ricerca EQUAL MEIS</i>	
3.4.2	<i>Il Convegno del Giugno 2004</i>	
3.4.3	<i>I seminari e il convegno conclusivo</i>	
3.5	Risultati	(p. 76)

CAPITOLO 4:

Il metodo Rainbow (7 linee guida per un'impresa EdC) e il caso della E.C.I.E.

4.1 La E.C.I.E. (p. 78)

4.2 Il metodo Rainbow e le 7 linee guida per l'impresa EdC (p. 79)

4.2.1 *Capitale economico*

4.2.2 *Capitale relazionale*

4.2.3 *Cultura aziendale*

4.2.4 *Qualità sociale e ambientale*

4.2.5 *Capitale umano*

4.2.6 *Formazione e innovazione*

4.2.7 *Comunicazione e coinvolgimento*

4.3 L'attività Rainbow nel caso della E.C.I.E. (p. 89)

CONCLUSIONI (p. 93)

Appendice (p. 103)

INTRODUZIONE

Un personale interesse per le correnti di pensiero economico innovative mi ha portato a scoprire l'economia di comunione (EdC). Una realtà di quasi mille aziende di dimensioni medio-piccole presenti in ogni continente, inserite a tutti gli effetti nel mercato, che cercano però di coniugare i valori dell'impresa con i valori tipicamente cattolici dell'amore per il prossimo e della comunione. L'economia di comunione esiste ufficialmente dal 1991 ed è nata e cresciuta all'interno del movimento dei focolari; movimento di matrice cattolica fondato da Chiara Lubich nel 1943.

Cosa distingue un'azienda normale da un'azienda EdC? La differenza più evidente è che queste imprese una volta l'anno raccolgono gli utili realizzati e li gestiscono in comunione. Vengono divisi in tre parti: un terzo viene reinvestito nell'azienda, un terzo è destinato agli indigenti vicini al movimento e un terzo viene utilizzato per diffondere nel mondo la "cultura del dare", paradigma di questo innovativo agire economico.

Per spiegare una seconda e significativa differenza bisogna guardare all'interno di una singola realtà aziendale. In che modo queste aziende affrontano il mercato? Agire in economia secondo la "cultura del dare" significa porre l'essere umano al centro dell'attenzione. Nel caso di un'azienda EdC questo significa scegliere di puntare su un capitale di relazioni umane, scommettere anche in senso economico sul potenziale del cosiddetto capitale sociale (generato grazie a un meccanismo di fiducia e reciprocità) invece che su altri parametri quali il livello di produttività, il valore di mercato delle azioni, la redditività del capitale investito, etc. In termini più pragmatici per un imprenditore questa scelta significa tentare di abbattere le formali gerarchie del modello organizzativo, tendere ad una struttura il più possibile orizzontale, condividere apertamente con tutto il personale dai dirigenti agli impiegati amministrativi e commerciali fino ai tecnici, tutte le notizie sull'andamento dell'azienda, anche riguardo le eventuali difficoltà. Si cerca di creare un forte senso di appartenenza convinti che questo possa stimolare tutti più di quanto non sappia fare un tradizionale sistema di competizione interna. Agire secondo

la “cultura del dare” significa inoltre inventare un nuovo modo per misurare il successo dell’attività economica: se è l’uomo al centro dell’attenzione sarà allora lo sviluppo umano delle persone coinvolte l’indice del successo aziendale. L’impresa va bene se ha saputo stare sul mercato, ma se ha saputo prima di tutto migliorare la qualità delle esistenze coinvolte. Se si parla di qualità della vita all’interno di una società post-industriale è inutile sottolineare quale sia l’importanza di un ambiente di lavoro ricco di rapporti umani autentici e della sensazione di piena realizzazione raggiungibile a volte proprio grazie al Lavoro, qualora esso offra non solo la possibilità di vivere dignitosamente (un lavoro come mezzo), ma anche di esprimere se stessi, il proprio potenziale creativo (Lavoro come fine).

Non sono concetti complicati da descrivere; è senza dubbio più difficile mettere in pratica tutto questo nella realtà. Se il mondo intero funzionasse così probabilmente le nazioni smetterebbero di misurare la loro grandezza sulla base del PIL e la competizione sarebbe centrata sulla qualità della vita. Forse non ci si chiederebbe più quanto cresce la Cina, ma come stanno i cinesi. Senza dubbio il mondo funziona grazie a paradigmi diversi dalla “cultura del dare” ma questo rende ancora più interessante il fenomeno dell’economia di comunione. Spesso nella storia dell’uomo i grandi cambiamenti non sono stati imposti dall’alto, è nata prima una forte domanda sociale dal basso, che solo in un secondo tempo ha potuto trasformarsi in una domanda politica (se bene interpretata e sposata dal potere politico) o in una rivoluzione. Questo rende interessante l’economia di comunione non perché si immagini una rivoluzione, ma un cambiamento possibile all’interno dell’attuale sistema sociale-politico-economico. Queste aziende grazie ai meccanismi di mercato producono ricchezza e attuano allo stesso tempo una forma di redistribuzione. Ciò che dimostrano è che il mercato può reggere altri paradigmi oltre a quelli dell’efficienza e della produttività.

Il principio di comportamento economico a cui si fa riferimento è quello della reciprocità. Stefano Zamagni nel saggio dal titolo “Sul fondamento e sul significato dell’esperienza di EdC” scrive riguardo la reciprocità e chiarisce un’ulteriore caratteristica distintiva delle aziende EdC:

«La condizione cui faccio riferimento è che possa affermarsi *entro* il mercato (e non accanto o al di fuori del mercato), fino a raggiungere il livello della massa critica, **un «gruppo» di soggetti economici la cui origine è nel riferimento a un legame sociale che l'ha motivata**, essa rientra in quel principio di comportamento economico che è la reciprocità. L'aspetto essenziale della reciprocità, così come questa viene realizzata dall'EdC, è che i trasferimenti sono indissociabili dai rapporti umani. Vale a dire, gli oggetti dello scambio non sono staccati da coloro che li pongono in essere e quindi lo scambio che si realizza nel mercato cessa di essere anonimo e impersonale.»¹

Se volessimo catalogare questa realtà diremmo che fa parte delle imprese "a movente ideale". Mario Molteni scrive che

«Vi sono imprese i cui comportamenti strategici e organizzativi e il cui sentiero di sviluppo non possono essere compresi se non a partire dalla considerazione dell'ideale che informa decisioni e atteggiamenti degli esponenti del vertice aziendale. [...] Le aziende "a movente ideale", proprio in forza dell'orientamento culturale dei propri attori chiave, tendono a coniugare le esigenze di competitività e di redditività tipiche delle imprese operanti in un'economia di mercato con una profonda attenzione ai propri lavoratori e allo sviluppo dell'intera società. [...] Le esperienze delle aziende aderenti a Economia di comunione testimoniano, con forme più o meno compiute, il tentativo di dar vita a imprese i cui soggetti economici non hanno come obiettivo prioritario quello di ottenere una remunerazione soddisfacente delle risorse finanziarie conferite, bensì quello di rispondere ai bisogni umani di chi a vario titolo vi partecipa (e quindi anche di se stessi) e dei vari interlocutori esterni.»²

Diversi economisti propongono nei loro saggi di ripensare categorie di fondo della scienza economica, quali ad esempio i concetti di benessere economico o

¹ Stefano Zamagni, *Sul fondamento e sul significato dell'esperienza di «economia di comunione»*, in Luigino Bruni, *Economia di comunione - per una cultura economica a più dimensioni*, Città Nuova Editrice, Roma, 1999, p. 131.

² Mario Molteni, *I problemi di sviluppo delle imprese «a movente ideale»*, in Luigino Bruni, op. cit., p. 85.

di razionalità economica, in modo da poter comprendere e descrivere correttamente l'operare di imprese a "movente ideale". Il contributo di questi studiosi è veramente importante; se la scienza economica non riuscisse ad arricchirsi di nuovi paradigmi difficilmente le regole future del gioco economico potranno aiutare ad emergere realtà socialmente utili come l'EdC. Esiste una coevoluzione tra i comportamenti economici effettivi e i mutamenti delle regole della competizione, infatti le regole del mercato, le leggi di uno stato e la cultura (i valori condivisi) sono strumenti complementari e non alternativi per risolvere i problemi di ordine sociale o economico.

Se ora, per semplificare, ponessimo che sul mercato operino due soli tipi di soggetti - quelli impegnati esclusivamente a massimizzare il profitto (perfettamente descrivibili secondo l'assunto antropologico dell'*homo oeconomicus*) e quelli che ricercano e praticano la reciprocità come le imprese a movente ideale - quale dovrebbe essere il ruolo delle istituzioni economiche? L'interrogativo suscitato da Stefano Zamagni e la sua risposta ci portano sul territorio della "comunicazione di pubblica utilità" per chiarire quindi l'indagine proposta in questo lavoro:

«Il secondo errore [riferendosi alla teoria economica dominante] è quello di credere che sostrato normativo (cioè il quadro di norme giuridiche), cultura (cioè il sistema di valori condivisi dalle persone) e competizione (cioè l'insieme delle regole di mercato) vadano considerati come strumenti alternativi per risolvere i problemi dell'ordine sociale e, in particolare, del coordinamento delle decisioni economiche. Al contrario, si tratta di strumenti complementari e ciò per la fondamentale ragione che se è vero che le transazioni di mercato dipendono dalle norme sociali e legali prevalenti in un determinato contesto, è del pari vero che il processo economico tende a modificare endogenamente quelle norme. C'è dunque *coevoluzione* tra comportamenti economici effettivi e mutamenti delle regole del gioco economico, una coevoluzione che la scienza economica ufficiale non ha (quasi) mai voluto prendere in seria considerazione, preferendo postulare - contro ogni evidenza empirica - che gli esiti di mercato dipendono dal solo interesse egocentrico di coloro che vi prendono parte. Come dire che il mercato è una istituzione compatibile *solamente* con la motivazione egocentrica

dei suoi attori, mentre sappiamo che il mercato è compatibile con culture diverse, come appunto l'economia di comunione dimostra a tutto tondo.

[...] quando sul mercato operano tipi diversi di agenti, qual'è il ruolo delle istituzioni economiche? È noto che sono le istituzioni a definire le regole dell'interazione tra soggetti. Si pensi alle istituzioni che presiedono al funzionamento del mercato del lavoro, del mercato del credito, del mercato delle imprese e così via. Se su questi mercati intervengono soggetti autointeressati e soggetti reciprocanti e se le regole del gioco economico non sono mai, per loro natura, neutrali, cioè indifferenti rispetto alla motivazione che muove all'azione i singoli, è chiaro che si pone un problema di disegno dell'assetto economico istituzionale. Quest'ultimo deve essere tale da privilegiare, cioè favorire l'operato economico di un tipo o dell'altro di soggetti? Poiché non esiste un criterio incontrovertibile sulla cui base stabilire se l'assunto antropologico dell'*homo oeconomicus* meriti più attenzione e più dignità scientifica dell'assunto dell'*homo reciprocans*, è evidente che la dinamica evolutiva delle nostre società dipenderà dal modo in cui, nella progettazione dell'assetto istituzionale, sapremo far coesistere entrambe le forme di azione economica.»³

L'ideale quindi sarebbe che aziende come quelle del progetto EdC interagissero con le istituzioni, le informassero almeno della loro esistenza e di ciò che le rende innovative. Ecco il territorio della comunicazione pubblica inteso come il luogo di incontro e relazione tra soggetti pubblici e privati e non solo come il flusso di informazioni dal pubblico al privato.

La mia personale curiosità è mossa dalla convinzione che il futuro dell'economia di comunione dipenderà da come questi imprenditori sapranno comunicare all'interno e all'esterno delle loro aziende la scelta che hanno compiuto. Questa consapevolezza è maturata durante un workshop EdC tenutosi a Loppiano (FI) nel Settembre 2004. Nel suo intervento di apertura Luigino Bruni ricordava che un'azienda EdC, per definirsi tale, deve operare

³ Stefano Zamagni, *Sul fondamento e sul significato dell'esperienza di «economia di comunione»*, in Luigino Bruni, op. cit., p. 132

sempre con il fine ultimo della fratellanza universale da costruire dentro e fuori l'azienda. Non basta quindi destinare gli utili alla comunione. Se un'azienda EdC smette di coltivare l'ideale, smette di accumulare capitale sociale e di misurare il suo successo sulla base dello sviluppo umano dei suoi collaboratori, ebbene essa esce dal progetto senza accorgersi. Così, durante il workshop, si è riscontrato un leggero sconforto da parte di alcuni imprenditori che riflettevano riguardo la difficoltà di puntare costantemente al capitale sociale, di relazioni umane. In diversi casi la difficoltà sembrava a monte: sembrava non riuscissero a coinvolgere i collaboratori nel progetto. La reciprocità è ovviamente impossibile senza *l'altro*! È capitato durante i pasti o le pause di ascoltare riflessioni come questa: «Esistono dipendenti ai quali interessa solo lo stipendio del mese e la certezza di un posto sicuro... Come posso scommettere sulla reciprocità? Come posso creare quel senso di partecipazione, di appartenenza, di fratellanza che innescherebbe la crescita di un vero capitale sociale?»

Questo lavoro di ricerca non intende certo offrire una ricetta di comunicazione interna che automaticamente generi fratellanza e capitale sociale, ma il sospetto è che molte aziende non abbiano seriamente affrontato la questione. Se aderire al progetto EdC rimane una scelta del solo imprenditore che non affronta una fase di comunicazione e coinvolgimento interno, come può crearsi reciprocità?

Si sarebbe anche potuta descrivere la bellezza teorica di questo nuovo modello di gestione aziendale e raccontare delle imprese EdC nel terzo mondo (soprattutto in Brasile). Nascono grazie agli utili donati dalle altre aziende EdC, funzionano senza un vero proprietario, crescono spontaneamente con una struttura organizzativa orizzontale e oltre a tutto questo riescono a realizzare profitti in modo da non dover dipendere dagli aiuti. È una piccola oasi felice dell'economia e ce ne sarebbe abbastanza per scrivere una tesi, ma la scelta di questo lavoro è stata invece un'altra. Si potrebbe dire che si è scelto di complicarsi da soli la strada perché l'obbiettivo era quello di portare alle luce qualcosa di nuovo, un piccolo contributo alla causa; e a volte basta un punto di vista diverso per generare nuove domande.

Insieme ad una coppia di imprenditori bresciani (Giovanni e Giuliana Bertagna), punto di riferimento per l'economia di comunione in Lombardia, si sono selezionate alcune aziende. La scelta è ricaduta su imprese di medie dimensioni per evitare la piccola azienda familiare dove la comunicazione è quasi scontata. Il tentativo voleva essere quello di visitare situazioni in cui non tutti i dipendenti fossero focolarini, volontari o amici del movimento. Si è cercato insomma di scoprire se un processo di comunicazione esiste realmente laddove più ce ne sarebbe bisogno, dove la sfida è più interessante. Questo perché uno degli interrogativi principali che hanno mosso questo lavoro è:

«Può funzionare questo modello di gestione aziendale laddove inizialmente è sconosciuto? Può la forza di una cultura nuova incidere anche in queste situazioni?»

Questa ricerca è divisa in due parti: semplificando si potrebbe dire teoria (parte I) e pratica (parte II).

La prima parte è suddivisa in due capitoli. L'attenzione si sposta dal movimento dei focolari (capitolo 1) al progetto "economia di comunione" (capitolo 2). Nel primo capitolo si riportano gli eventi più importanti della storia del movimento dei focolari dal 1943 ad oggi, soffermandosi nel paragrafo 1.1 anche sulla nascita della prima delle 33 cittadelle del movimento. Conoscere la storia e capire il senso di queste cittadelle risulterà fondamentale per comprendere il ruolo di quei particolari distretti industriali chiamati "Poli EdC". Si conclude il capitolo 1 (paragrafi 1.2 e 1.3) con l'analisi della situazione attuale del movimento, l'organizzazione, le strutture, la diffusione nel mondo e le cosiddette "inondazioni" (invasioni della spiritualità dei focolari nelle più diverse discipline). L'intenzione però non è quella di indagare sul fondamento teologico del movimento e dell'esperienza EdC.

Nel capitolo 2 l'attenzione è rivolta al progetto dell'economia di comunione senza però entrare all'interno di una specifica realtà aziendale. Si guarderà al progetto in senso globale, ma ciò non significa che si debba rimanere esclusivamente su un piano astratto.

Prima di riassumere la storia dell'economia di comunione (paragrafo 2.2) si tenterà di approfondire la "cultura del dare" (2.1), fondamento teorico-culturale indispensabile per comprendere il significato di questo innovativo agire economico. Tra i vari percorsi possibili si è scelto quello proposto da Vera Araùjo in "ECONOMIA di COMUNIONE - per una cultura economica a più dimensioni". Un concetto piuttosto complesso che include un'interessante visione antropologica; ciò che risulterà chiaro, nei termini più semplici possibile, è che il "dare" non è solo riferito alla dimensione materiale, si tratta di creare relazione, reciprocità.

Nel paragrafo successivo, come si è detto sopra, si riassume la storia dell'economia di comunione. Chiara Lubich lancia la proposta nel maggio del 1991 per far fronte all'emergenza della povertà, presente anche tra i membri del movimento; il tentativo è quello di descriverne lo sviluppo nello spazio e in particolare nel tempo (1991-2004). Ci si soffermerà poi sull'anno 2004 per approfondire la composizione del totale aziende EdC: si tenterà di descriverne la varietà in termini di forme giuridiche adottate, di localizzazione geografica, di settori e mercati di riferimento.

Nel paragrafo 2.3 viene chiarita l'organizzazione e la gestione operativa del progetto EdC. Essenzialmente sono riportate le risposte ad una serie di quesiti piuttosto pragmatici che agli inizi di questo lavoro di ricerca mi incuriosivano personalmente. Esistono quasi 1000 aziende EdC, sono presenti in tutti i continenti. Chi si occupa di raccogliere i due terzi del totale degli utili? Come si organizzano? Chi sono gli indigenti ai quali è destinato un terzo degli utili totali, e secondo quali criteri una persona del movimento è considerata indigente? Come viene aiutata? Come si manifesta nel concreto la "cultura del dare"?...

È stato possibile, per posta elettronica, girare queste domande all'ex coordinatore mondiale del progetto EdC, Alberto Ferrucci. Alcune soluzioni organizzative sono risultate piuttosto curiose, difficilmente immaginabili al di fuori delle "logiche" del movimento dei focolari, al di fuori di un coinvolgimento anche spirituale che è forte e caratteristico del movimento stesso. È importante infatti ricordare che i focolarini vivono una comunione che prima di tutto è spirituale, una comunione di ideali, valori. Se regna la fiducia in ogni aspetto

delle loro attività (nello specifico saranno le relazioni tra Commissioni EdC e imprenditori) è soprattutto per questo motivo.

Il paragrafo 2.4 è l'unico in cui viene abbandonato il taglio essenzialmente pragmatico della tesi per concentrarsi su alcune riflessioni teoriche (economiche) indispensabili per comprendere la portata di una sfida come quella posta dall'economia di comunione. È addirittura possibile ipotizzare che per una persona non credente (come il sottoscritto) risieda in queste riflessioni il principale motivo di interesse per l'EdC. Gli spunti più significativi sono riferiti ai testi di Stefano Zamagni e Luigino Bruni.

Nella parte seconda lo sguardo è rivolto all'interno delle realtà aziendali. Tra quelle selezionate e visitate si è scelto di approfondire due casi emblematici relativamente all'apertura verso l'esterno, in particolare verso le istituzioni, e alla comunicazione e coinvolgimento interni. Il primo caso (capitolo 3) è quello del "Consorzio di Cooperative Sociali Roberto Tassano" di Sestri Levante. Sono stato indirizzato verso questa realtà della Liguria perché alcuni amici imprenditori o focolarini ritenevano che queste cooperative fossero state in grado di raccontare l'EdC e la cultura del dare all'esterno della realtà del movimento, e che questo coraggioso tentativo avesse portato risultati positivi in termini di rapporti con l'amministrazione pubblica, gli enti locali e le istituzioni. Il tentativo è stato quello di capire quali iniziative concrete di comunicazione fossero state intraprese; cosa si era raccontato e a chi (quali soggetti pubblici); con quali risultati e quali di questi risultati potevano essere ricollegati alla comunicazione della cultura del dare.

Il secondo caso (capitolo 4) è quello della E.C.I.E. di Lainate che appoggiandosi alla Rainbow (altra azienda EdC) ha affrontato un processo di comunicazione, formazione e condivisione dei valori aziendali coinvolgendo tutti i collaboratori interni. In questo caso, come per le altre aziende visitate a parte il consorzio di cooperative, non sapevo nulla della realtà che avrei incontrato. Si è scelto di approfondire la E.C.I.E. per la semplice ragione che essa è un esempio positivo e incoraggiante di come si possa comunicare e coinvolgere *gli altri* nell'economia di comunione. Le altre aziende visitate e le altre interviste sono riassunte nella parte finale.

Per concludere si ritiene giusto esplicitare il fortissimo coinvolgimento personale in questo lavoro. In forza di ciò si è scelto di visitare di persona (in ordine logico rispetto ai capitoli della ricerca): la città di Trento dove sono nati Chiara Lubich e il movimento, avendo inoltre il piacere di poter conoscere Duccia Calderari, la prima volontaria che oggi ha 95 anni; la Cittadella di Loppiano (la prima delle 33 esistenti oggi), alcuni workshop e conferenze sull'economia di comunione e infine le aziende selezionate per le interviste o per la visita agli stabilimenti in quelle che potevano sembrare interessanti rispetto al taglio del lavoro.

Ciò che in questa ricerca viene tralasciata completamente è la dimensione spirituale del movimento e dell'EdC; anche se può sembrare facile tralasciare le cose, a volte non lo è affatto. In questo caso non è stato semplice perché dal punto di vista di un focolarino, e sicuramente di moltissimi imprenditori EdC, Dio esiste in ogni cosa. Infatti la scoperta che contraddistingue l'interpretazione dei testi sacri per il movimento dei focolari è che Dio è semplicemente l'amore. Tutto ciò che è mosso da questo sentimento è opera di Dio, persino le loro stesse vite, che sono guidate dall'amore incondizionato verso il prossimo, sono una manifestazione di Dio. L'economia di comunione e l'intero movimento sono opera sua, dal momento che chi ha fede si considera uno strumento di Dio. Come si diceva non è stato semplice in quanto essendo coinvolto nell'argomento il mio punto di vista non poteva che coincidere con me stesso e con la totale assenza di una dimensione spirituale nella mia vita, nella mia condizione di ateo. C'è però qualcosa che mi lega a queste persone e non è solo la speranza di un mondo migliore, ma è la capacità di immaginarlo davvero possibile e la volontà di agire per costruirlo. In fondo l'economia di comunione non è nata solo nel tentativo di aiutare gli indigenti attraverso gli utili; in quella situazione di emergenza è stata semplicemente istituzionalizzata. La spinta principale è venuta dalla volontà di questi imprenditori di esprimere se stessi e i loro valori anche attraverso l'attività economica. D'altronde quando i valori sono radicati in un uomo come può egli separarsene solo perché il suo ruolo in azienda è l'imprenditore? Credere nell'amore ha dato loro la forza di immaginare che si poteva agire in modo diverso anche in economia e anche rispetto alla teoria che pretende di descriverli. Ponendo l'uomo al centro

sempre, a costo di scelte che secondo il paradigma del pensiero economico dominante verrebbero definite irrazionali. A costo magari di rinunciare a una rendita da imprenditore, consumare meno di uno stile di vita “adatto” al loro ruolo, ma riempirsi l’esistenza di altro; *degli altri* appunto.

Queste persone immaginano una società dove cambino le regole perché sia la gente, per prima, a cambiare. Magari sarà così; forse la gente non accetterà più di lavorare al fine unico del consumo e inizierà a cercare altro, qualsiasi altra cosa, qualcosa di nuovo. Ad esempio non più il “benessere” (legato ai beni, alle cose) ma lo “star bene” (legato inevitabilmente agli altri). Qualcosa che diventi una forte e nuova domanda sociale e che generi un vero Cambiamento.

Forse sta già avvenendo. Il passaggio dal moderno al post-moderno non è ancora definito e concluso, nessuno sa dove stiamo andando e l’unica cosa sicura sembra essere il fatto che “sta cambiando tutto”.

PARTE PRIMA

CAPITOLO 1: IL MOVIMENTO DEI FOCOLARI

1.1 Chiara Lubich: le origini del movimento dei focolari

Chiara Lubich nasce a Trento il 22 gennaio del 1920, seconda di quattro figli. La madre è una fervente cattolica, il padre un socialista; lei cresce con la passione per la filosofia.

Nel 1943 (all'età di 23 anni) Chiara Lubich conosce la realtà della guerra da vicino: i bombardamenti, i rifugi, la percezione di un'esistenza precaria. Nello stesso anno, precisamente il 7 dicembre, avviene la "chiamata"; Chiara capisce che ascolterà sempre questa "voce" e così nasce simbolicamente il movimento dei focolari. La sua fede nelle parole di Gesù è realmente profonda (già da prima del 1943) ed ella trova così la forza di agire con alcune "prime compagne" nella piccola realtà di Trento per iniziare qualcosa che ancora non riescono a spiegarsi completamente. Il movimento muove i primi passi affrontando il problema più evidente, la realtà sociale:

«[...] se il problema era senz'altro aiutare i bisognosi, i singoli poveri, il tutto era partito con un programma ben preciso: volevamo concorrere a risolvere il problema sociale della nostra città. E Dio non ci faceva vedere altro.»⁴

La comunione dei beni è una delle prime iniziative realizzate con successo: nei pomeriggi, dopo la scuola o il lavoro, le prime focolarine raccolgono ogni cosa, dal cibo al vestiario, dai medicinali a ogni informazione utile come le diverse esigenze materiali e non degli indigenti. Visitano casa per casa i quartieri più poveri della città e annotano su un quadernetto ciò che serve a queste gente per recuperare la dignità e ricominciare a vivere; per aiutarli ridistribuiscono tutto quello che gli abitanti di Trento ritengono superfluo e donano quindi al neonato movimento.

I bombardamenti sono pesanti e frequenti. Capita di trascorrere intere notti sotto le bombe. Duccia Calderari, prima volontaria del movimento, mi spiega

⁴ www.focolare.org

che la posizione della città era considerata strategica, poteva quindi capitare che bombardassero anche più di dieci volte nella stessa giornata.

Si riportano due passaggi emblematici del racconto di Chiara in prima persona che chiariscono il contesto nel quale sono nati l'ideale dell'unità e la comunione dei beni:

«Siamo sempre a Trento. Continua la guerra. Un giorno ci troviamo per ripararci dalle bombe in una cantina buia in via Travai, con la candela accesa e il Vangelo in mano. Lo apriamo e leggiamo: "*Padre... tutti siano una sola cosa*" (cf Gv 17,21); è la preghiera di Gesù prima di morire... Abbiamo l'impressione di capire un po' quelle parole difficili e forti e ci nasce in cuore la convinzione che per tale pagina, quasi magna charta del nostro Movimento, **siamo nate: per l'unità e cioè per contribuire all'unità degli uomini con Dio e fra loro.**»⁵

«Il rifugio che ci accoglie però non è sicuro, mancava la porta. Siamo sempre di fronte alla morte. Mi assale allora un'altra domanda: ma ci sarà una parola nel Vangelo che piace particolarmente a Dio? Se morissimo, vorremmo aver vissuto proprio quella, almeno negli ultimi istanti. E il Vangelo la rivela: "*Questo è il mio comandamento: che vi amiate gli uni gli altri come io vi ho amato. Nessuno ha un amore più grande di questo: dare la vita per i propri amici (Gv 15,12-13).*" Ci guardiamo in faccia e ci dichiariamo: "Io sono pronta a dare la vita per te", "Io per te", "Io per te...". Tutte per ciascuna. E' un patto solenne. Sarà la base su cui poggerà tutto il Movimento. Ma, se non ci è chiesto intanto di morire fisicamente, **viviamo questo patto condividendo fra noi ogni cosa: i pochi beni materiali, quelli spirituali, i dolori, le gioie, le prove.**»⁶

L'analogia con le prime comunità di cristiani è evidente; si trova scritto sui testi sacri che fra loro non vi era nessun indigente e i primi focolarini sperimentano una comunione realmente simile ed efficace. Vivono questa spiritualità nella loro prima comunità che già nel 1944 conta circa 500 persone.

(Com'è possibile coinvolgere così tante persone nel movimento in meno di un anno? È di nuovo Duccia Calderari a spiegarmi il motivo con una lucidità

⁵ op. cit.

⁶ op. cit.

impressionante per i suoi 95 anni. Ebbene Chiara, col suo carisma, portava speranza alla gente di Trento, spiegando in Italiano l'amore che Dio nutriva verso ogni uomo. È bene ricordare che nel '43 le messe erano ancora celebrate in latino, il concilio vaticano secondo sarebbe arrivato dopo. Naturalmente pochi, tra i poveri, potevano comprendere la lingua latina, alimentare la propria fede, farsi forza e ricominciare a sperare, a vivere. Ecco uno dei motivi del successo iniziale: la semplicità delle parole di Chiara unita alla profondità del messaggio e alla concretezza delle sue azioni).

Presto viene offerto al movimento un appartamento in Piazza dei Cappuccini, è il primo focolare e il nome stesso vuole indicare un fuoco d'amore reciproco ed evangelico che rimane la loro unica legge.

Quando la guerra finisce i focolarini sono liberi di muoversi e alcuni vengono chiamati in diverse Città per raccontare l'esperienza vissuta; nascono alcune piccole comunità (i focolari appunto) sparse in tutta la penisola. Altri focolarini si spostano per studio o lavoro, ma nessuno dimentica che è nato il movimento e ogni estate fino al 1959 ritornano sulle montagne di Trento, nella valle di Primiero (Dolomiti) con un numero sempre maggiore di aderenti. Sono ritrovi decisamente insoliti, nuovi; sono come "cittadelle temporanee" e decidono di chiamarle *Mariapoli* (Città di Maria); un'esperienza caratteristica del movimento dei focolari ed esistente ancora oggi. Questa possibilità di vivere una particolare vacanza accanto a persone di tutte le lingue, di ogni età e di diverse vocazioni fa nascere nel movimento il desiderio di istituzionalizzare l'idea; si tratterebbe di rendere permanente questa "città internazionale", o meglio cittadella, ancora soltanto virtuale.

1.1.1 Loppiano: la prima cittadella.

Questo desiderio si definisce meglio e si rafforza in Chiara Lubich quando nell'estate del 1962 si trova in Svizzera ad ammirare dall'alto di una collina l'abbazia benedettina di Einsiedeln:

«[...] sorse in noi l'idea e la speranza che anche la nostra spiritualità esprimesse un giorno qualcosa di simile in una cittadella, che avrebbe dovuto

però avere in sé gli elementi di una città moderna, come di oggi è la nostra Opera, con case, chiese, scuole, negozi, posti di lavoro e aziende.»⁷

Vincenzo Folonari, uno dei primi aderenti, muore il 12 luglio del 1964 (salvando la vita di un ragazzo nel lago di Bracciano) e dona al movimento un vasto appezzamento di terreno vicino al comune di Incisa in Val d'Arno, in provincia di Firenze; sono 300 ettari divisi essenzialmente in due terreni separati. Si presenta dunque la possibilità di concretizzare l'idea e sono molti, da tutto il mondo, i "pionieri" che vi si trasferiscono dall'ottobre del '64 aprendo strade e costruendo case praticamente dal nulla.

Nel novembre del '65 la prima Cittadella non è ancora stata inaugurata ma può già ospitare una mariapoli e nascono inoltre le prime due aziende artigianali: la Azur (specializzata oggi nella progettazione e realizzazione di camerette in legno per bambini) e il Centro Ave (artigianato della ceramica).

I passi compiuti negli anni sessanta sembrano promettere un rapido sviluppo, ma in realtà i lavori, per un primo lungo periodo, proseguono piuttosto lenti a causa soprattutto delle reciproche incomprensioni tra i focolarini e gli amministratori comunali (comunisti) di Incisa. La situazione si sblocca definitivamente solo dopo venti anni; nel 1982 lo sviluppo della cittadella riprende a pieno ritmo grazie dapprima ad una delibera della giunta regionale toscana e poi alle decisioni del comune di Incisa. L'intesa con l'amministrazione migliora fino al conferimento della cittadinanza onoraria a Chiara Lubich.

Se oggi le si chiede qual è il ruolo di Loppiano nel movimento dei focolari ella risponde che la cittadella ha anzitutto il compito di formare i suoi membri; a questo servono le scuole per focolarini e focolarine (non a caso la prima fu inaugurata già nel gennaio del 1965). Gli aderenti a questa famiglia religiosa sono uomini e donne di ogni età, vocazione e categoria sociale, per questo non sarebbe stato sufficiente costruire un complesso di case ma era indispensabile una piccola Città. Ed ecco che oggi, nei 300 ettari di terreno donati al movimento, vivono quasi mille persone ed oltre alle case e alle scuole ci sono una cooperativa agricola (Loppiano Prima) che conta più di 4000 soci e punta

⁷ op. cit.

sulla produzione di olio e vino, due gruppi musicali (Gen Rosso e Gen Verde) considerati gli “ambasciatori” di Loppiano, una sorta di laboratorio chiamato Azioni Musicali che dal 2000 si muove, sempre in campo artistico-musicale, sui fronti della produzione, formazione e workshop.

Inoltre sta nascendo (fisicamente è ancora in costruzione) un polo industriale dell'economia di comunione che il movimento ha deciso di chiamare “Polo Lionello” per ricordare il focolarino magistrato Lionello Bonfanti, corresponsabile della Cittadella dal 1965 al 1980. La storia e il significato dei “Poli EdC” sono approfonditi nel paragrafo 2.2.1.

1.2 Struttura e composizione del movimento

Il movimento dei focolari prevede uno statuto generale che negli anni è stato aggiornato più di una volta secondo le norme del nuovo Codice di Diritto Canonico, ma anche secondo gli sviluppi del movimento stesso. È utile precisare che il movimento dei focolari è chiamato e conosciuto anche con il nome di “Opera di Maria”, o più semplicemente “Opera”.

Si riportano alcuni articoli dello statuto aggiornato per chiarire la struttura organizzativa che permette al movimento di agire concretamente nel mondo e realizzare l'ideale dell'unità tra i popoli:

«Art. 9 - Gli organi del governo generale dell'Opera sono l'Assemblea generale e il Centro dell'Opera.»⁸

Nell'articolo 66 è meglio specificato che all'Assemblea generale spetta l'elezione del Presidente, del Copresidente e Vicario, dei consiglieri e delle consigliere generali che insieme formeranno il Centro dell'Opera.

I compiti affidati a quest'ultimo sono elencati nell'articolo 77:

«I compiti del Centro dell'Opera sono:

- a) esprimere l'unità dell'intera Opera;
- b) mantenere e incrementare lo spirito di unità in tutte le parti di essa;

⁸ OPERA DI MARIA - statuti generali, Città Nuova Editrice, Roma, 1999, p. 19.

- c) indirizzare continuamente l'Opera al raggiungimento dei suoi fini;
- d) coordinare l'attività delle varie parti dell'Opera;
- e) provvedere, secondo questi statuti, su materie riguardanti l'intera Opera, le zone, le sezioni, le branche, i movimenti, le segreterie per gli scopi specifici, le attività ed opere da esso direttamente dipendenti;
- f) assumere iniziative riguardanti l'intera Opera o più diramazioni di essa;
- g) determinare quali attività ed opere debbono dipendere direttamente dal Centro.»⁹

Nel punto "e" vengono nominate le zone, le sezioni, le branche e i movimenti. Al fine di comprendere l'organizzazione e la gestione del progetto EdC (paragrafo 2.3) è utile approfondire ulteriormente queste strutture; il riferimento è di nuovo lo statuto generale aggiornato:

«Art. 11 - L'opera di Maria ha due sezioni, cioè due strutture portanti composte dai focolari maschili e femminili che costituiscono, rispettivamente, la "Sezione dei focolarini" e la "Sezione delle focolarine" [...] Tali sezioni sono rette, oltre da questi statuti generali, anche dai loro propri regolamenti. (Le due sezioni sono le componenti principali dell'Opera. Su di esse, come su strutture portanti, si regge fondamentalmente l'Opera di Maria).

Art. 12 - Sono parte integrante dell'unico organismo dell'Opera anche le branche e i movimenti, di cui agli artt. 117-128. Essi sono formati da persone che compongono l'Opera di Maria, con diverso grado di appartenenza all'Opera e quindi con diritti e doveri diversificati. (Le branche sono costituite da persone impegnate radicalmente; i movimenti sono diramazioni a largo raggio meno impegnative).»¹⁰

Nell'articolo 13 troviamo un elenco delle branche ufficiali del Movimento dei Focolari ed un elenco dei movimenti. Tra le branche ricordiamo quella dei "volontari" e "volontarie" (come Duccia Calderari, la prima) che sono praticamente collaboratori, amici del movimento. Una diramazione molto

⁹ op. cit., p. 53.

¹⁰ op. cit., p. 20.

importante, come vedremo, è chiamata Movimento Umanità Nuova ed è composta quasi esclusivamente da volontari. Nell'articolo 14 è specificato che sia le sezioni che le branche e i movimenti stabiliscono anche regolamenti propri che devono però essere approvati dall'Assemblea generale dell'Opera; i responsabili centrali di tutti i movimenti e di ogni branca e sezione sono nominati direttamente dal Presidente (Chiara Lubich) a norma dell'articolo 90. Ovunque esistano almeno due sezioni (una maschile ed una femminile) esiste una "zona". L'articolo 105 chiarisce che

«La zona è la realtà dell'opera presente in un determinato territorio. L'istituzione di una zona, la modifica dell'ambito territoriale di essa e la nomina dei due delegati responsabili per ciascuna zona, spettano al Presidente dell'Opera. Una zona già istituita si intende costituita quando ha almeno tutte e due le sezioni costituite a norma dei loro regolamenti.»¹¹

Anche se non è specificato si capisce che non sempre i confini di una zona coincideranno con un confine geografico o politico. Il più delle volte è una questione puramente organizzativa. Negli articoli successivi viene specificato che i due delegati di zona devono essere un focolarino ed una focolarina di voti perpetui (non coniugati) e durano in carica tre anni con la possibilità di essere riconfermati.

Per riassumere e concludere il movimento dei focolari ha diviso il mondo in "zone" e in ognuna esistono almeno due "sezioni" di riferimento, due focolari: maschile e femminile. I focolarini sono persone normalissime; laici che consacrano la loro vita a Dio attraverso un voto perpetuo (povertà, castità e obbedienza) se intendono vivere in focolare, o attraverso un voto "semplice" di povertà e obbedienza se intendono sposarsi e vivere in famiglia.

Nel corso degli anni lo sviluppo del movimento ha comportato la nascita di numerose diramazioni chiamate "branche" o "movimenti" a seconda dell'impegno e del coinvolgimento richiesti.

¹¹ op. cit., p. 75.

1.3 Il movimento dei focolari oggi

Oggi il movimento dei focolari continua il suo cammino verso l'ideale per il quale è nato: la fratellanza universale e quindi un mondo unito.

Può essere considerato un ideale utopico. Forse tutti gli ideali sono irraggiungibili e forse proprio questo è il loro significato. Se ogni singolo passo è mosso in direzione di un ideale, esso è un passo significativo; l'utopia serve a dare una direzione e un senso agli sforzi quotidiani. Se ci si muove verso una meta irraggiungibile non importa quanto piccolo sia il passo compiuto, ciò che conta è aver migliorato "le cose", averle avvicinate all'ideale.¹²

I focolarini sono persone che semplicemente vivono il vangelo, mettono in pratica quotidianamente le parole di Gesù. Vivere la cultura del dare, come risulterà chiaro nei capitoli seguenti, non vuol dire solo dare qualcosa (cibo, denaro, etc.) a chi ne ha bisogno. Il dare è riferito ad un concetto filosofico: concepire se stessi come un dono per le altre persone. Quindi, prima di tutto, conoscere se stessi, le proprie capacità, i propri "doni", per poi aprirsi agli altri, donarsi appunto. In fondo è questa la strada indicata da Gesù, e non è sempre una strada di sofferenza; i focolarini, ad esempio, sono persone che quotidianamente sperimentano quanto sia più grande la gioia che nasce dal "dare" rispetto a quella che viene dall'"avere".

Il movimento oggi conta circa 5 milioni di persone di ogni razza, lingua, nazione e religione; è presente in tutti i continenti, in 182 nazioni. Oltre alle 33 cittadelle esistono 37 riviste edite grazie alle 26 case editrici fondate. Inoltre dal 1943 ad oggi il movimento ha suscitato "un'invasione evangelica" in molti altri ambiti: i focolarini le chiamano "inondazioni" ispirandosi di nuovo ai testi sacri ma ciò che importa è che hanno dato vita ad altri piccoli movimenti, diramazioni di quello principale. Il movimento coinvolge giovani e adulti, famiglie e sacerdoti, religiosi e religiose di varie congregazioni; forse questo è il motivo per cui, pur restando un'unica realtà, attualmente si snoda in 18 diramazioni tra cui alcuni movimenti che agiscono ad ampio raggio e che interessano ad esempio gli

¹² È giusto sottolineare che tale interpretazione dell'ideale del movimento è del tutto personale, legata inevitabilmente al fatto che chi scrive non ha fede nell'esistenza di un Dio. Un focolarino, come ogni persona che ha Fede, non sarebbe d'accordo con questa visione dell'ideale. La loro convinzione è che un giorno l'utopia sarà realtà come Gesù ha promesso agli uomini.

ambiti sociali (Movimento Umanità Nuova), il mondo della famiglia (Movimento Famiglie Nuove), i ragazzi più giovani (Giovani per un Mondo Unito e Ragazzi per l'Unità). L'economia di comunione stessa può essere interpretata semplicemente come l'inondazione dell'ideale nel campo economico.

Il cuore del movimento rimane anche oggi l'insieme dei "focolari" (maschili e femminili). Chi ne fa parte li descrive in modo semplice: "Sono piccole comunità di nuovo stile, composte da laici, anche coniugati, totalmente donati a Dio secondo il proprio stato."

Chiara Lubich ha capito che alcune intuizioni del movimento potevano essere utili nei più diversi ambiti; è giusto sottolineare che non si è limitata a fondare e guidare il movimento dei focolari. Questa donna, sicuramente dotata di una mente fine e di un particolare carisma, è stata protagonista di alcuni traguardi importanti non solo per i focolarini e i membri del movimento. In questi decenni ha saputo tessere con pazienza un prezioso dialogo con rappresentanti di altre fedi religiose (ebrei, musulmani, buddisti, induisti, sikhs, scintoisti, taoisti e altri ancora). Sono numerose le moschee, le sinagoghe, i templi dove è stata chiamata a raccontare la sua esperienza e senza dubbio questi sforzi hanno contribuito ad abbattere alcuni pregiudizi secolari contro Cristo, i cristiani e la Chiesa.

Chiara Lubich non sogna un mondo di cattolici praticanti o di focolarini... Sogna un mondo di fratelli, un mondo unito dalla forza dell'amore. Questo suo modo di porsi è sempre stato molto apprezzato dai rappresentanti delle altre fedi, spesso interessati anche a capire il suo profondo lavoro teologico volto alla ricerca di un comune significato rinchiuse nei diversi testi sacri di riferimento, nei messaggi delle diverse religioni. Non è affatto scontato se pensiamo che nel ventesimo secolo ancora esistono uomini che dichiarano guerre (anche preventive) nel nome di un Dio.

Nel gennaio del 2006 Chiara Lubich ha compiuto 86 anni e continua la sua Opera dalla clinica in Svizzera dove si sta curando.

CAPITOLO 2: L'ECONOMIA DI COMUNIONE

2.1 Un nuovo agire economico: la cultura del dare

Una definizione semplicistica potrebbe portarci a considerare l'economia di comunione come l'insieme delle aziende che hanno risposto alla proposta di Chiara Lubich di impegnarsi in "un agire economico improntato alla cultura del dare". Queste organizzazioni produttive operano nei più diversi settori e mercati del mondo, sono aziende normali. Molte di esse producono beni di consumo, non sono quindi inserite nel terzo settore (no-profit). Anche se non è il loro fine principale cercano di realizzare utili e ogni anno scelgono liberamente di gestirli in comune. Il meccanismo, almeno apparentemente, è molto semplice: gli utili vengono divisi in tre parti; un terzo rimane all'interno dell'azienda e viene reinvestito per lo sviluppo, la crescita dell'azienda stessa. I restanti due terzi vengono concretamente raccolti, condivisi e gestiti appunto in comunione. Un terzo è destinato ai poveri, gli indigenti a contatto col movimento per i quali, come vedremo, la stessa economia di comunione è nata; e l'ultimo terzo è investito per diffondere la "cultura del dare" e l'esperienza EdC nel mondo.

Ma che cos'è la "cultura del dare"? Un insieme di convinzioni e valori che insegnano un punto di vista sull'uomo. Se affidiamo ad un economista il compito di descrivere la realtà egli probabilmente lo farà considerando l'individuo, secondo l'assunto antropologico dell'homo oeconomicus¹³, come un soggetto che semplicemente tenterà di massimizzare la sua funzione obiettivo per ottenere la massima utilità. Secondo la cultura del dare l'essere umano va considerato sempre nelle sue molteplici e complesse dimensioni. Quando

¹³ L'homo oeconomicus è come un essere umano stilizzato. La scienza economica è nata perché le risorse nel mondo sono limitate e i bisogni dell'uomo invece sono infiniti (ad esempio tutti i giorni abbiamo fame.) L'economia è nata con questo scopo: cercare di utilizzare le risorse nel miglior modo possibile. Ogni unità di risorsa deve garantire la massima utilità. Tutti noi abbiamo dei problemi economici, abbiamo risorse scarse e bisogni infiniti. Tutti noi quindi facciamo economia! L'homo oeconomicus è un uomo razionale, ha dei gusti, delle preferenze che vanno a costituire la sua funzione obiettivo. L'homo oeconomicus non farà altro che agire per massimizzare la sua utilità. Se un uomo si sente meglio donando le sue risorse ad un altro uomo la sua funzione obiettivo sarà "altruista", ma cercherà comunque di massimizzarla in modo razionale. Ciò che questo paradigma non tiene in considerazione non è l'egoismo o l'altruismo, ma sono le relazioni. L'homo oeconomicus non interagisce con nessuno e questo è forse il più grande limite della scienza economica. Il tutto viene approfondito nel paragrafo 2.4

l'analisi è chiaramente circoscritta a decisioni di tipo economico e si considera ad esempio l'individuo nel ruolo di lavoratore dipendente, non si può comunque ridurre la sua natura alle due dimensioni di produttore o consumatore. Il risultato sarebbe una visione distorta delle motivazioni che spingono un individuo ad agire. È necessario quindi complicare alcune categorie di fondo della scienza economica per poter descrivere un uomo che oggi, più che ricercare il benessere (welfare), cerca di star bene (well-being) attraverso la massima espressione di se stesso, l'esplosione del suo potenziale, l'autorealizzazione. Nell'articolo dal titolo "Quale persona e quale società per l'economia di comunione?" in cui Vera Araùjo chiarisce la cultura e l'antropologia che sottostanno al progetto, la sociologa richiama prima il concetto di sviluppo umano (elaborato dall'economista indiano Amartya Sen) spiegandolo così:

«Esso supera l'idea di sviluppo identificato unicamente con la crescita economica e si concentra sulle persone, sui loro bisogni, su alcuni parametri fondamentali che riguardano le condizioni di vita quali: la salute, la longevità, il grado di istruzione, la partecipazione alla vita sociale. Al tradizionale concetto di benessere (welfare), Sen sostituisce quello di star bene (well-being), il cui livello dipende dal conseguimento di alcuni funzionamenti (functioning). L'insieme dei funzionamenti costituisce la realizzazione delle capacità individuali (capabilities).»¹⁴

Nello stesso articolo Vera Araùjo confronta questi suggerimenti alla scienza economica con la concreta azione delle istituzioni che nel mondo si propongono di risolvere il problema dello sviluppo; uno sviluppo che deve essere sostenibile (e questo ormai è noto a tutti) ma anche umano (suggerisce Sen). Grazie a questa riflessione riesce a spiegare la condizione affinché si possa delineare e in qualche modo definire la "cultura del dare":

¹⁴ Vera Araùjo, *Quale persona e quale società per l'«Economia di comunione»*, in Luigino Bruni, *Economia di comunione - per una cultura economica a più dimensioni*, Città Nuova Editrice, Roma, 1999, p. 17.

«Questi nuovi indirizzi teorici e tecnici offerti all'agire economico purtroppo si scontrano con le misure di politica economica prese dalle grandi agenzie e istituzioni economiche mondiali nei confronti dei diversi Paesi. In esse si riscontra una prassi economica e un modo di intendere i fini e obiettivi che vanno in tutt'altra direzione, in quanto privilegiano l'affermazione radicale dell'io agente e spingono verso una politica dei consumi dissennata, disastrosa sia per le comunità umane che per l'ambiente e l'ecosistema.

Queste considerazioni e riflessioni ci convincono che per affrontare in modo efficace il problema, bisognerebbe andare più a fondo nella diagnosi e nella terapia. Si tratta di comprendere come il concetto stesso di sviluppo umano nasca da una nuova concezione antropologica, dalla nascita di un uomo nuovo capace di aggiungere alle sue dimensioni moderne, di produttore e consumatore, un qualcosa, un di più, che lo aiuti e lo spinga ad aprirsi all'alterità e lo liberi dalla chiusura e dall'egoismo. Ci vuole un tipo d'uomo capace di esercitare nelle attività pubbliche e, in particolare, in quelle economiche, il dono, la condivisione. Solo così si può delineare una cultura nuova, che esprima una visione dell'uomo e della società rispondente alle aspettative, ai desideri, alle richieste, alle necessità che il momento storico pone.

Possiamo chiamarla cultura del dare. Non si tratta di essere generosi, fare beneficenza o esercitare la filantropia, né tanto meno di abbracciare la causa dell'assistenzialismo. Si tratta piuttosto di conoscere e vivere la dimensione del donarsi e del dono come essenziale alla sostanza e all'esistenza della persona. La cultura del dare ingloba una sua concezione della persona vista sia nella sua essenza (l'uomo nel suo relazionarsi, come centro e fine di ogni realtà e attività) sia in tutta una serie di atteggiamenti e comportamenti che caratterizzano le relazioni umane.»¹⁵

In altre parole la "cultura del dare" non è solo un suggerimento sul tipo di aiuto da praticare verso i poveri, in essa è racchiusa un interessante visione antropologica. "L'uomo nel suo relazionarsi" e "la dimensione del donarsi" sono i passaggi chiave. Il primo suggerisce che la qualità delle nostre vite

¹⁵ op. cit., p. 17.

dipenderebbe dalla qualità dei rapporti umani che riusciamo a coltivare più che dalla quantità di denaro o cose che possiamo accumulare. Infatti anche se l'imprenditore rinuncia ad una parte significativa degli utili prodotti non lo fa per pagare stipendi più alti; secondo la "cultura del dare" non è così che migliorerebbe le vite delle persone coinvolte nell'attività aziendale. L'idea è invece quella di creare un ambiente di rapporti solidali e un senso di fratellanza di modo che ciascuno possa esprimere se stesso senza timori o calcoli di convenienza.

Il secondo passaggio (la dimensione del donarsi) è strettamente legato al primo. Perché, ci si deve chiedere, la qualità della vita dipenderebbe dai rapporti interpersonali? Perché senza gli altri un uomo non è niente sembrerebbe la risposta suggerita dalla "cultura del dare". La natura del singolo uomo è così limitata che non ci è permesso nemmeno di avere una completa percezione del nostro corpo, delle espressioni del nostro viso, del timbro della nostra voce. La possibilità di una percezione completa della nostra persona è possibile invece per tutti gli altri uomini del mondo ed è per questo che ne abbiamo un bisogno assoluto; il concetto filosofico è quello dell'intersoggettività e del bisogno costitutivo dell'*altro* per esistere. Dunque esistiamo completamente solo in relazione agli altri ed è qui il senso della "dimensione del donarsi": adottare questo punto di vista sulla vita e sull'uomo porterebbe un individuo a concepire se stesso come un dono per le altre persone e quindi a capire che il suo "star bene" sarà legato inevitabilmente ai rapporti con gli altri.

2.1.1 Cultura del dare e teoria di Maslow

Affiancare il concetto di cultura del dare alla teoria di Maslow sull'autorealizzazione è efficace ai fini di descriverne le diverse dimensioni, o almeno i risvolti immaginabili nei diversi contesti di riferimento possibili.

Maslow classificò i bisogni umani in cinque gruppi secondo una gerarchia di importanza:

1- *bisogni fisiologici (fame)*

2- *bisogni di sicurezza (stabilità)*

3- *bisogni di appartenenza (affetto, identificazione)*

4- *bisogni di stima (successo, rispetto di sé)*

5- *autorealizzazione*

Keith C. Williams spiega così la teoria sull'autorealizzazione:

«È significativo il modo in cui questi bisogni sono stati ordinati. In primo luogo perché questo è l'ordine in cui i bisogni tendono ad apparire durante lo sviluppo, e secondariamente perché è l'ordine con cui essi devono venir soddisfatti [...].

La teoria di Maslow distingue inoltre i bisogni a seconda che soddisfino qualcosa che manca o un processo di crescita. Tutti i bisogni inclusi nei primi quattro livelli della gerarchia di Maslow sono bisogni dovuti a mancanze. Essi sono stimolati dall'assenza di qualcosa di necessario: per esempio una mancanza di cibo, di affetto... Il soddisfare questi bisogni non porta ad una soddisfazione bensì alla riduzione di un'insoddisfazione. Molti hanno considerato il quinto bisogno di Maslow, il bisogno di autorealizzazione come un'estensione dei bisogni di stima e hanno trascurato il fatto che a detta di Maslow, l'autorealizzazione è l'unica fonte di reale soddisfacimento. *L'autorealizzazione, un bisogno interno volto a sviluppare pienamente le proprie capacità, rappresenta il solo bisogno di crescita ed è l'unica fonte potenziale di felicità.*»¹⁶

Se tentassimo ora di affiancare il concetto di cultura del dare al primo e all'ultimo gradino della piramide di Maslow ne risulterebbero chiare almeno due

¹⁶ Keith C. Williams, *Psicologia per il marketing*, il Mulino, Bologna, 2001, p. 95.

dimensioni. La prima, legata al primo gradino dei bisogni fisiologici, riguarda l'approccio ideale per aiutare le persone talmente povere da pensare alla fame piuttosto che all'autorealizzazione. Essenzialmente la cultura del dare propone un approccio che non renda la persona dipendente dagli aiuti che riceve ma libera di manifestare la sua volontà di generare reciprocità e relazione per migliorare le sue condizioni di vita. Non ogni atto di dare quindi porta alla cultura del dare; a tale proposito Vera Araùjo scrive:

«C'è un "dare" che è inquinato dalla volontà di potenza. È un atto carico di desiderio di dominio se non di vera e propria oppressione sui singoli e sui popoli. È un dare solo apparente.

C'è un "dare" che cerca soddisfazione e compiacimento nell'atto stesso del dare. È un dare vanitoso, pieno di vanagloria, espressione di egoismo e culto della propria personalità. In queste condizioni chi riceve percepisce questo atto di dare come un'umiliazione, un'offesa.

C'è anche un "dare" utilitaristico, interessato, che cerca il proprio tornaconto, il proprio profitto. È un po' il dare presente nel sistema economico vigente e nell'impianto di pensiero che ne è alla base. Non è un dare che crea una cultura nuova.

C'è infine un "dare" che i cristiani chiamano *evangelico* e che sprigiona tutta una gamma di valori che definiscono l'atto stesso del dare: gratuità, gioia, larghezza, abbondanza, disinteresse, sottraendolo da rischi e pericoli di essere frainteso, o strumentalizzato.»¹⁷

Ma se pensiamo a un individuo che ha già scalato la piramide di Maslow e cerca un modo per sentirsi realizzato, la cultura del dare si esprime in un'altra dimensione. Pensiamo pure all'imprenditore di un'azienda EdC che quotidianamente si rapporta ai suoi collaboratori, che cosa suggerisce la cultura del dare? Essenzialmente invita a creare un ambiente di rapporti solidali e suggerisce di puntare, anche in senso economico, su tale forma di capitale: il

¹⁷ Vera Araùjo, *Quale persona e quale società per l'«Economia di comunione»*, in Luigino Bruni, *Economia di comunione - per una cultura economica a più dimensioni*, Città Nuova Editrice, Roma, 1999, p. 19.

capitale sociale. Ne deriva in un certo senso anche un nuovo criterio per misurare il proprio successo di imprenditore basato sulla misura dello sviluppo umano (Sen) ottenuto per sé e per tutti i collaboratori. In parole povere si tratterebbe di misurare il miglioramento delle vite di tutte le persone coinvolte all'interno e all'esterno della realtà aziendale, per giudicare se il progetto funziona o meno, se l'azienda ha successo o no.

Naturalmente un passaggio chiave è il coinvolgimento di tutti i collaboratori nel progetto. L'ex coordinatore mondiale dell'economia di comunione, Alberto Ferrucci, scrive riguardo la sua esperienza nella Prometheus S.p.A. di Genova:

«Il coinvolgimento di tutti gli operatori nella direzione degli obiettivi aziendali [...] riesce a creare un ambiente di rapporti solidali in cui ciascuno può agire senza timori e calcoli di convenienza personale e quindi può esprimersi al massimo livello del lavoro umano, il lavoro creativo. Quello che nessun robot o computer potrà mai sostituire.

Quando tutti gli uomini del lavoro, dagli operai ai dirigenti, senza perdere la propria individualità, riescono a trascendersi in "corpo sociale orientato ad obiettivi comuni", spesso realizzano - in campo economico - quanto avviene in campo fisico, quando i fotoni di luce di un cristallo vengono con qualche tecnica orientati in un'unica direzione, e si esprimono in un raggio laser capace di forare anche l'acciaio.»¹⁸

Si potrebbe ipotizzare che questa sia la risorsa che permette alle aziende EdC di sopravvivere e spesso crescere in un contesto di mercato che funziona sulla base di tutt'altri paradigmi.

È scontato aggiungere che questa mentalità (cultura del dare) è nettamente in controtendenza rispetto alla cultura dominante nella cosiddetta civiltà dei consumi (cultura dell'avere), ma questo non significa che non possa funzionare. In altre parole se è vero che fino ad oggi la cultura del dare non ha sovvertito l'ordine mondiale delle cose, è pari vero che molti imprenditori sono riusciti a cambiare la realtà della loro azienda e con essa la vita di molte persone. La realtà di un'azienda può essere una "piccola realtà" ma in molti casi di aziende

¹⁸ Alberto Ferrucci, *Per una diversa dimensione dell'economia*, in Luigino Bruni, op. cit., p. 28.

EdC essa è mutata alla radice, è cambiata totalmente. Ciò che quindi tentano di dimostrare è che la forza di una cultura nuova può incidere, anche in un contesto dove inizialmente non tutti la conoscono o la condividono.

2.2 Storia dell'economia di comunione

L'economia di comunione nasce nel 1991. L'episodio è emblematico: Chiara Lubich si reca a San Paolo per una Mariapoli nella cittadella Araceli. Durante la fase di atterraggio Chiara osserva la città ed è colpita dall'enorme contrasto tra uno dei più grandi agglomerati di grattacieli del mondo e le favelas poco lontane; è consapevole del fatto che anche persone vicine al movimento vivono in quelle condizioni e fanno parte degli indigenti che il movimento stesso ha sempre cercato di aiutare, anche attraverso una comunione dei beni che a questo punto non è più sufficiente. I focolarini sono presenti nel Sud America fin dal 1958, ma ora solo in Brasile si contano 250.000 persone aderenti e Chiara appunto sa che per migliaia di queste persone la comunione non basta più. Spinta dunque dall'urgenza di provvedere al cibo, ad un tetto, alla cure mediche e se possibile ad un lavoro per questa gente lancia l'economia di comunione. E' il 29 Maggio del 1991 quando Chiara aggiunge queste parole al suo discorso:

«Non possiamo risolvere il problema sociale del Brasile ma qualcosa possiamo fare... Qui ad Araceli dovrebbero sorgere delle industrie sane, delle aziende commerciali, gestite con competenza, che, con i propri profitti, contribuiscono volontariamente alla comunione dei beni e alla rimozione della povertà...

Prima di tutto per aiutare quelli che sono nel bisogno, offrire loro lavoro, fare in modo insomma che non ci sia alcun indigente. Poi gli utili serviranno anche a sviluppare l'azienda e le strutture della cittadella, perché possa formare uomini nuovi: senza nuovi uomini non si fa una società nuova! Una cittadella così, qui in Brasile, con questa piaga del divario tra ricchi e poveri, potrebbe costituire un faro e una speranza.»¹⁹

In queste parole c'è già praticamente tutto. C'è l'idea di agire anche

¹⁹ www.edc-online.org

nell'economia animati dallo spirito del movimento, un accenno alla divisione degli utili in tre parti e l'idea di una cittadella che veda nascere un polo produttivo che sia faro e speranza. La proposta è accolta con entusiasmo dai membri del movimento in tutto il mondo; in particolare sono i volontari del Movimento Umanità Nuova ad attivarsi per rendere operativo da subito il nuovo progetto.

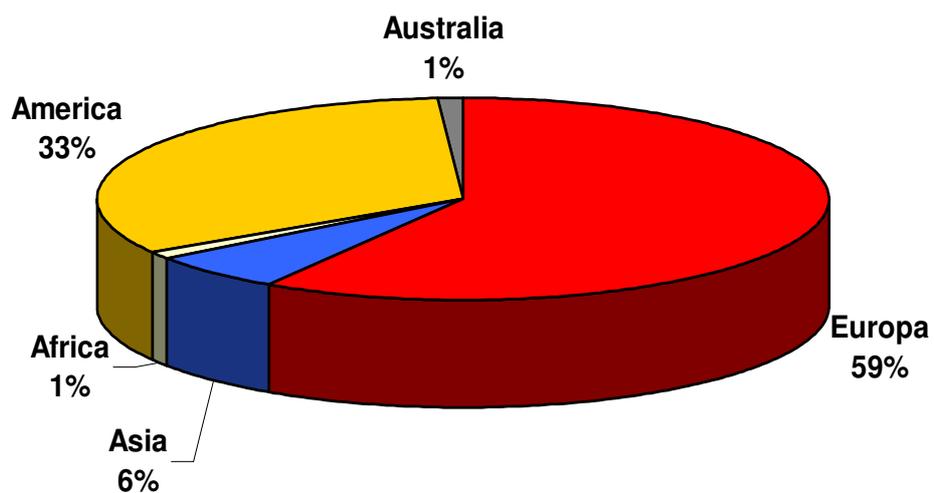
Nel 1992 le aziende che aderiscono al modello EdC sono già 242, il 30% del totale al 2004 (*vedi tabella n. 1*). Alcune aziende esistevano già prima del '91, i proprietari erano membri o amici del movimento che hanno scelto di modificare il modello gestionale e partecipare alla condivisione degli utili; altre sono nate da private iniziative incoraggiate dal messaggio di Chiara. Nel 1994 le aziende sono 402, già più del 50% del totale di oggi, nello stesso anno nasce il primo polo di economia di comunione a Vargem Grande presso San Paolo, battezzato Polo Spartaco. Nel 1997 sono operative quasi il 90% delle aziende. Indice sicuramente dell'entusiasmo iniziale, ma forse anche di uno sviluppo che è rimasto essenzialmente interno al movimento. Nel 2004 si sono contate 756 imprese nel mondo, la crescita è rimasta sempre positiva, 27 le nuove aziende dell'ultimo anno. Osservando i dati relativi all'ottobre 2004 (*vedi grafico n. 2*) si nota che ben il 59% delle imprese sono localizzate in Europa, il 33% tra Nord e Sud America, il resto diviso tra Asia (6%), Africa (1%) e Australia (1%).

Un quinto delle 756 totali è composto da imprese commerciali (*vedi tabella n. 3*), il 25,3% da imprese di produzione divise equamente tra settore primario e secondario e quindi più del 50% è impegnato nel settore dei servizi, in particolare sono molti i medici e le aziende di consulenza. Solo il 5% del totale al 2004 ha scelto la cooperativa come forma giuridica, l'8% sono società di persone, il 37% società di capitali e ben il 48% sono società individuali (il restante 2% è diviso tra associazioni e artigianato). Queste aziende quindi sono inserite a pieno nelle logiche e nei meccanismi del primo settore, del mercato; come risulta chiaro dalle percentuali (*vedi grafico n. 4*) pochissime attività vivono sotto forma di associazioni, cooperative o altre formule tipiche del cosiddetto terzo settore. Piuttosto hanno dato vita ad alcuni particolari distretti industriali difficilmente classificabili.

1 - Numero aziende EdC nel mondo

	Europa	Asia	Africa	America	Australia	TOTALI
1992	132	10	0	99	1	242
1993	161	19	1	144	3	328
1994	208	23	2	166	3	402
1995	336	23	6	184	5	554
1996	430	32	14	220	7	703
1997	448	37	11	244	7	747
1998	477	35	15	220	7	754
1999	478	36	11	221	15	761
2000	469	38	13	217	15	752
2001	481	40	9	224	15	769
2002	486	47	9	230	6	778
2003	469	42	9	269	8	797
2004	455	42	4	250	5	756

-2- LOCALIZZAZIONE GEOGRAFICA DELLE AZIENDE EdC (Ottobre 2004)



3 - Settori di appartenenza delle aziende EdC (Ottobre 2004)

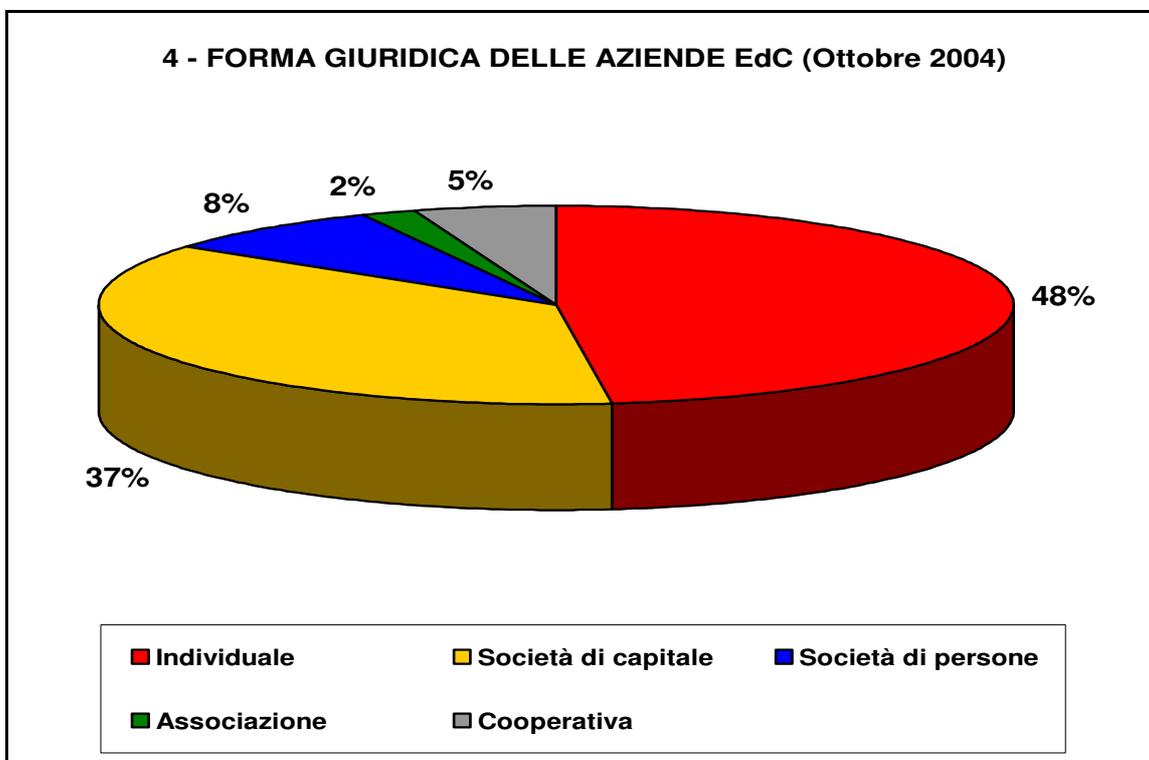
<i>Commercio</i>	
Abbigliamento	25
Alimentazione	28
Arredamento	10
Auto	4
Libri	10
Materiale informatico	3
Materiale sanitario	16
Materiale vario	55
TOTALE COMMERCIO	151

<i>Produzione</i>	
Abbigliamento	14
Agricola	27
Artigianale	3
Alimentare	34
Arredamento	16
Articoli vari	27
Costruzioni edili	28
Grafica	8
Industria meccanica	16
Plastica	7
Video	4
Vari	7
TOTALE PRODUZIONE	191

<i>Servizi</i>	
Consulenze	93
Contabili	8
Fotografici	3
Immobiliari	3
Informatici	21
Legali	6
Manutenzione	17
Medici	59
Progettazione	18
Ristorazione	2
Scolastici	36
Telefonici	1
Elettrici	7
Elettronici	1
Trasporti	3
Turistici	19
Vari	92
TOTALE SERVIZI	389

Altre imprese: 25

TOTALE AZIENDE: 756



2.2.1 I Poli EdC

Il 5 Aprile 2001 Chiara Lubich lancia una nuova sfida: far nascere anche in Italia un Polo a cui potranno collegarsi le aziende nazionali EdC. Come accennato nel paragrafo 1.1 si chiamerà Polo Lionello; già nell'Aprile 2001 un piccolo gruppo di esperti (due imprenditori, un commercialista ed un notaio insieme ai responsabili della Cittadella) inizia ad approfondire il progetto. Il 13 Ottobre si costituisce ufficialmente la EdC S.p.A. una società ad azionariato diffuso che con un capitale sociale iniziale di € 4.000.000 lavora per la realizzazione concreta del Polo. Che cos'è appunto un Polo EdC? Qual è il suo ruolo? È un particolare distretto industriale composto ovviamente da aziende gestite secondo l'economia di comunione. I poli nascono all'interno o vicino alle Cittadelle del movimento e cercano di essere un vero punto di riferimento per tutte le altre aziende del mondo.

Luigino Bruni scrive che il Polo Lionello nasce in un momento storico carico di speranze ma anche di incognite. La globalizzazione in senso lato (finanza, commercio, informazione, cultura) cambia il nostro modo di concepire l'economia e la società, produce omologazione ma allo stesso tempo, per reazione, produce un altro processo simmetrico: la localizzazione; la tendenza a riscoprire valori e culture locali, le radici, i simboli, l'etica, la dimensione comunitaria.

Il Polo produttivo è una forma economica nuova, innovativa. A questo proposito aggiunge:

«Gli economisti conoscono e studiano da almeno cento anni i “distretti industriali”, e cioè quelle aree caratterizzate dalla presenza quasi esclusiva di una sola industria, che porta allo sviluppo di tante piccole imprese, che riescono a raggiungere alti gradi di efficienza compensando l'assenza di “economie interne” (cioè più alti livelli di efficienza raggiungibili grazie alle grandi dimensioni) con le “economie esterne” (flusso di informazioni, cultura sociale, fiducia ...) che la localizzazione porta con sé. [...]

Un Polo EdC certamente presenta alcune di queste caratteristiche: in particolare la prossimità geografica consente di attivare molte delle economie esterne che fanno i successi dei distretti. Esso si differenzia però per

l'eterogeneità dei settori economici di appartenenza delle imprese e per l'essere inserito in una cittadella del Movimento dei Focolari che assicura e alimenta la "cultura sociale" specifica [...]

Un Polo che nasce in questo momento storico non può accontentarsi di essere solo una comunità di imprese: deve puntare ad essere "comunità-città", comunità civile. Deve cioè vincere la tentazione che a volte si trova nel mondo dell'economia sociale di costruire un'economia "alternativa", intesa come nicchia protetta e isolata. [...]

Personalmente sono convinto che i Poli saranno una delle principali eredità, forse la più importante, del progetto dell'EdC, e non è difficile immaginare che molto della qualità e della quantità dello sviluppo dell'EdC in futuro dipenderà dai Poli [...]²⁰

2.3 Organizzazione e gestione del progetto EdC

Quando l'economia di comunione è nata il movimento dei focolari esisteva da 47 anni. Bisogna premettere che la gestione del progetto è stata in un certo senso facilitata da meccanismi organizzativi e strutture già esistenti, collaudate e funzionanti. Si pensi anche solo a tutti i focolari o alle Cittadelle; queste ultime nel 1991 erano già circa una trentina. Il merito dei focolarini e degli imprenditori EdC è stato senza dubbio quello di aver generato una reciprocità autentica, non solo dentro e tra le aziende, non solo tra chi dona e gli indigenti che ricevono, ma anche (ad un livello più astratto) tra le strutture del movimento e l'economia di comunione stessa. Infatti il progetto EdC funziona e cresce anche grazie alle strutture del movimento e allo stesso tempo i focolarini possono continuare la loro Opera sociale anche grazie agli utili prodotti da queste aziende.

Grazie alle risposte dell'ex coordinatore mondiale del progetto Alberto Ferrucci, è stato possibile scendere da un piano astratto per capire l'organizzazione concreta dell'economia di comunione.

²⁰ Luigino Bruni, *Economia di Comunione - una cultura nuova*, Periodico quadrimestrale n. 15, Città Nuova Editrice, Padova, 2001, p. 8.

Iniziamo dalla raccolta degli utili. Come si è detto solo i 2/3 degli utili totali vengono concretamente gestiti in comune perché 1/3 rimane all'azienda, è destinato ad essere reinvestito per lo sviluppo²¹. È utile premettere che la crescita dell'azienda è intesa non tanto, o almeno non solo, come aumento della produttività o della dimensione di scala ma in particolare come creazione di nuovi posti di lavoro; una conferma della sensibilità sociale (e concreta) che caratterizza ogni progetto interno al movimento dei focolari. Con gli utili gestiti in comunione l'impegno è su due fronti: fare in modo che non vi sia alcun indigente (prima nel movimento e un giorno magari nel mondo) e diffondere l'economia di comunione ma soprattutto il fondamento culturale di tale esperienza. Un'ultima premessa indispensabile per comprendere le parole di Alberto Ferrucci è la seguente: "non si costruisce una società nuova senza uomini nuovi". Sono parole di Chiara Lubich ma anche di molti focolarini convinti appunto che per diffondere nel mondo la "cultura del dare" servano uomini formati a questo scopo; non significa che solo i focolarini siano in grado di operare in questo senso, significa semplicemente che la fase di formazione degli "uomini nuovi" è indispensabile e in qualche modo quindi deve essere finanziata.

I 2/3 degli utili totali comunque non vengono raccolti da una segreteria centrale del movimento ma da apposite "Commissioni per l'Economia di Comunione" presenti in ogni zona del mondo, qui intesa in senso geografico. Alberto Ferrucci precisa:

«In ogni zona geografica del mondo esistono delle Commissioni per l'Economia di Comunione, composte da imprenditori e altre persone che aderiscono al progetto, preposte a raccogliere gli utili che liberamente gli imprenditori destinano per i poveri e per la formazione degli uomini nuovi senza pretendere per tali versamenti recuperi fiscali. Tali introiti per i paesi del nord vengono inviati quindi ad un conto corrente presso la Segreteria Centrale di Economia di

²¹ La regola dei 3/3 è indicativa, non viene applicata in modo rigido per almeno due ragioni. Anzitutto l'imprenditore EdC è lasciato libero di decidere quale percentuale degli utili donare alla comunione (il nome completo del progetto recita infatti "Economia di Comunione nella libertà"). La seconda ragione è legata alla natura delle imprese; alla fine dell'anno talvolta è indispensabile reinvestire la totalità della ricchezza prodotta per poter riaprire l'anno successivo senza dover licenziare nessuno. Applicare in modo rigido la regola dei 3/3 porterebbe, a volte, a risultati paradossali.

Comunione del Movimento dei Focolari, per la successiva suddivisione una volta all'anno in base alle necessità presentate dalle varie zone del mondo sia per gli indigenti che per la formazione degli uomini nuovi.

Gli imprenditori che in varie nazioni ottengono degli sconti fiscali se possono dimostrare di avere devoluto i loro utili per fini di solidarietà, in Europa inviano i loro utili alla ONG Azione per un Mondo Unito (un movimento diramazione del Movimento dei Focolari) e negli Stati Uniti alla ONG "New Humanity Inc", NJ, con la esplicita destinazione "per i fini di Economia di Comunione". Queste due ONG poi finanziano con questi introiti programmi di aiuto specifici indicati ogni anno dalla Segreteria Centrale di Economia di Comunione.»²²

2.3.1 L'aiuto agli indigenti

Vedremo ora di capire in che modo si concretizza l'aiuto agli indigenti. Si è detto sopra che ad essi è destinato il 50% degli utili gestiti in comunione, ma come vengono identificate e quantificate queste esigenze? Chi se ne occupa nel movimento?

Per rispondere Alberto Ferrucci premette «la novità dell'EdC rispetto alle altre forme di solidarietà» spiegando che «in effetti di solito nella EdC non sono gli indigenti che segnalano le loro necessità, ma sono i membri delle loro comunità, di solito i focolarini e le focolarine - persone che sono rese più libere di altri dall'aver fatto loro stessi voto di povertà - che frequentandoli in occasione delle attività del Movimento, spesso si rendono conto delle loro necessità e propongono l'aiuto.

L'accettare l'aiuto, per persone che hanno scelto la spiritualità di comunione e sono pronte a donarsi agli altri con quanto hanno, è un vero passo spirituale, un "donare le proprie necessità" che permette di superare il comprensibile ritegno che ciascuno di noi avrebbe in una simile occasione.

Queste persone, appena possono fare a meno dell'aiuto, lo comunicano immediatamente, e questo succede molto di frequente, per cui altre persone possono venire aiutate.»²³

²² Queste risposte sono state ottenute via E-mail grazie all'aiuto di Antonella Ferrucci, punto di riferimento mondiale per i tesisti EdC.

²³ op. cit.

Una volta identificate le necessità dei membri più poveri, i focolarini della zona provvedono a tradurle, per uniformità, in dollari USA e grazie alle strutture del movimento nel mondo fanno confluire le richieste alla Segreteria Centrale EdC a Roma. Anche questo, come la divisione degli utili avviene annualmente.

La comunione dei beni e la solidarietà dei focolarini sono indirizzate agli indigenti che, secondo diverse vocazioni, sono comunque membri del movimento dei focolari dal momento che come minimo partecipano a qualche attività del movimento, anche solo per essere a conoscenza dell'EdC. Si può affermare che tale solidarietà sia quindi rivolta all'interno del movimento, ma non perché i focolarini non siano sensibili alla sofferenza degli altri poveri del mondo, piuttosto per due semplici ragioni: la prima è che l'economia di comunione è nata per questo, per gli indigenti del movimento (paragrafo 2.2 "la semplice comunione dei beni non bastava più") e la seconda è ancora più semplice e pragmatica. La solidarietà rimane per ora interna perché i soldi non bastano, non sono sufficienti nemmeno a coprire completamente le richieste interne. Si potrebbe ipotizzare che le imprese non producano abbastanza utili o che siano troppo poche nel mondo, ma si potrebbe anche pensare che i focolarini siano stati molto abili a scoprire e coinvolgere nel progetto tanti, tantissimi poveri (rileggendo la loro storia e soprattutto i dati delle imprese e degli indigenti aiutati sembrerebbe quest'ultima l'ipotesi più probabile; *vedi tabella n. 5 e grafico n. 6*).

Riguardo a questo Alberto Ferrucci racconta che «il 50% degli utili aziendali raccolti sarebbe largamente insufficiente per coprire le necessità che vengono identificate, così all'interno del Movimento dei Focolari ogni membro versa una volta all'anno alla Segreteria Centrale di EdC un piccolo contributo capace di coprire la differenza necessaria, contributo che viene detto "Per i dodicimila" dal numero delle famiglie aiutate complessivamente. Tale contributo viene chiesto a tutti i membri, modulato nel mondo in base al locale costo della vita e possibili guadagni delle diverse nazioni: versano tale contributo anche i giovani ed i ragazzi, che ci riescono rinunciando a qualche loro piccola spesa... L'importo complessivo per le necessità degli indigenti degli ultimi anni è risultato vicino

alle somme raccolte tramite gli utili delle aziende ed i contributi dei membri del Movimento, per cui si è riusciti di solito a soddisfare il 90/95 % delle richieste di aiuto.»²⁴

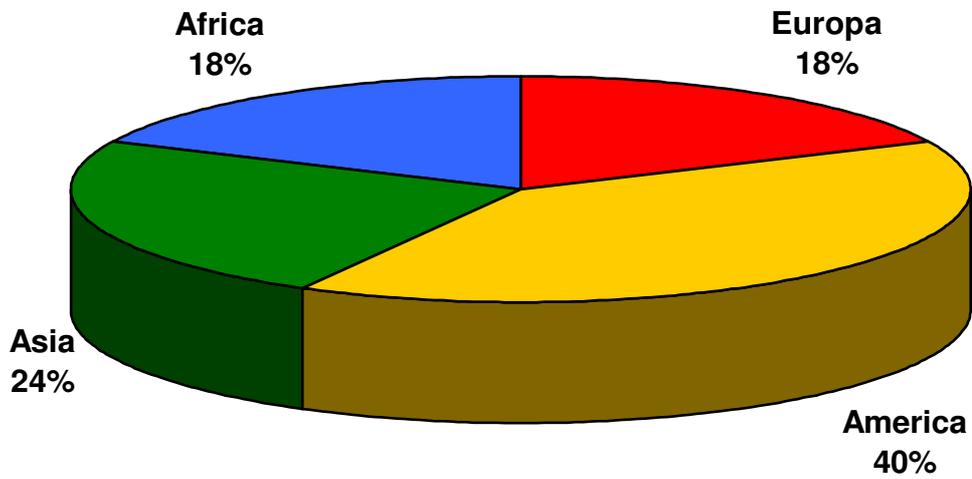
Come risulta chiaro anche dalla tabella n. 5 e dai grafici n. 6 e 7 questi aiuti sono il tentativo di far fronte ad una vera emergenza. Infatti, se prendiamo come riferimento l'anno 2004, notiamo che il 63% delle somme destinate agli indigenti è stato utilizzato per garantire vitto e assistenza medica, il che indica appunto una situazione di emergenza. Con il restante 37% si è pensato di garantire a queste persone una formazione scolastica ed un'abitazione dignitosa.

5 - Indigenti aiutati attraverso l'economia di comunione

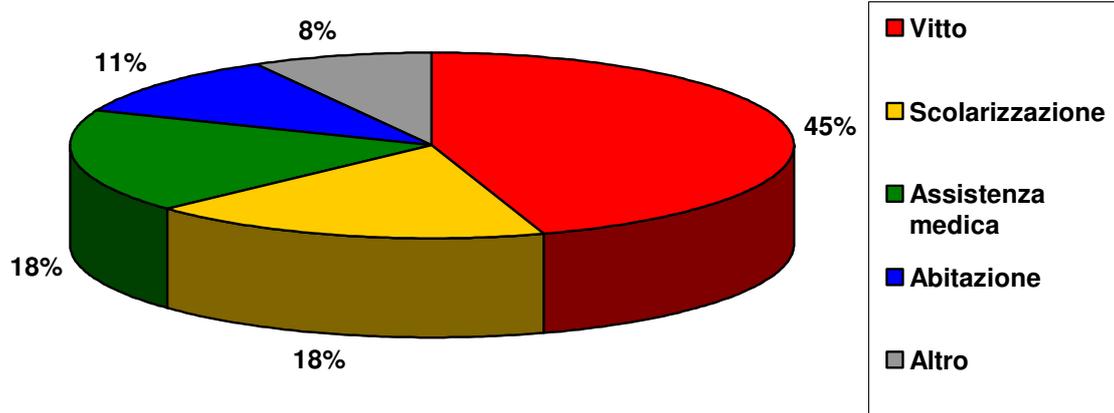
	Europa	Asia	Africa	America	Australia	Volontari/e	TOTALI
1992	938	448	1306	1752	0	0	4444
1993	1561	625	933	1792	28	0	4894
1994	1734	920	984	1806	30	0	5474
1995	1715	955	1194	1949	35	0	5848
1996	1809	983	1265	2457	53	0	6567
1997	1836	976	1367	2434	53	0	6666
1998	1787	974	1394	2258	53	0	6466
1999	1403	954	1926	2354	35	0	6672
2000	1207	897	6184	2518	24	0	10830
2001	1425	1401	6182	2645	24	0	11677
2002	948	1299	6263	2801	41	0	11352
2003	1012	1302	5699	2174	50	1168	11405
2004	1031	1339	1028	2208	21	1087	6714

²⁴ op. cit.

-6- INDIGENTI AIUTATI NEL MONDO (Ottobre 2004)

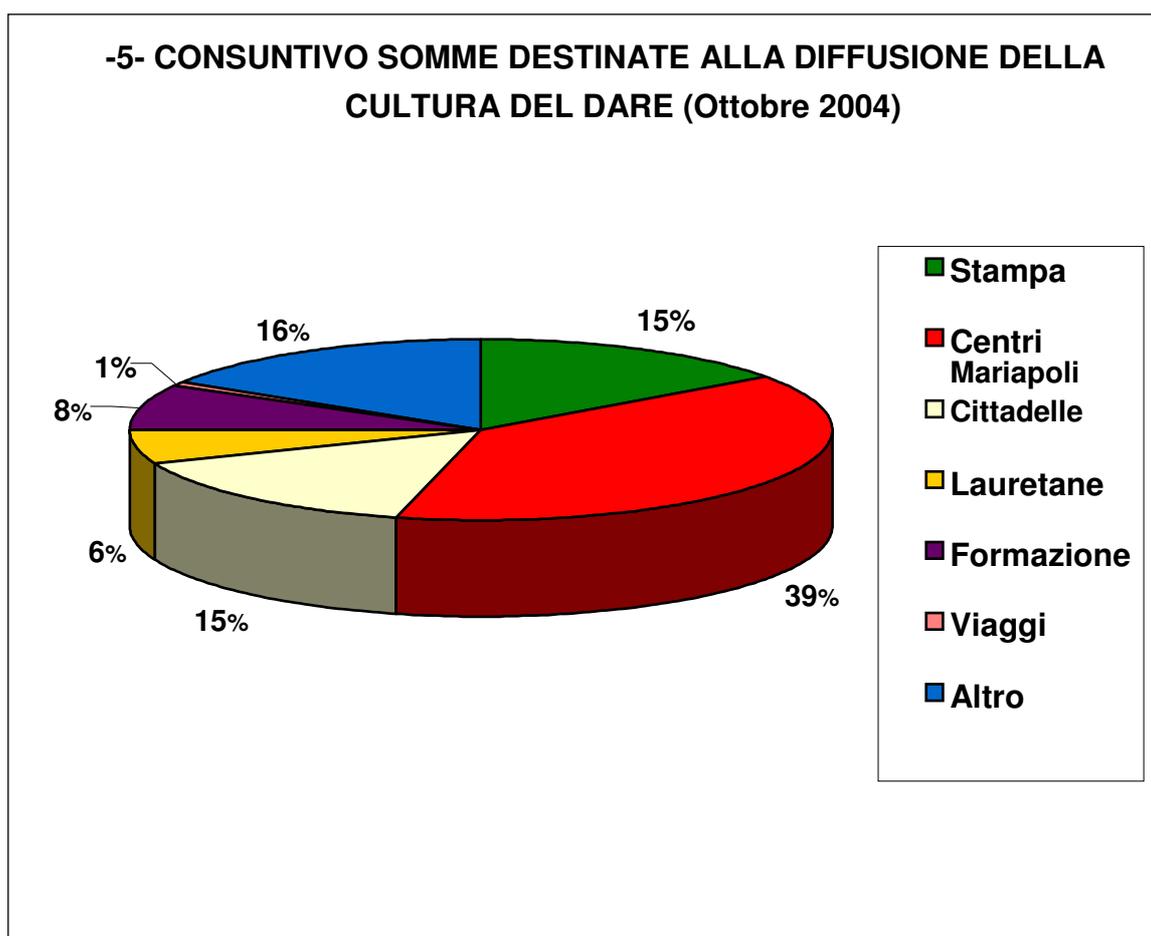


-7- CONSUNTIVO SOMME DESTINATE AGLI INDIGENTI (Ottobre 2004)



2.3.2 La diffusione della cultura del dare

Finanziare la formazione di uomini in grado di diffondere nel mondo questa cultura si traduce essenzialmente in investimenti nelle cittadelle del movimento (che ospitano le scuole per focolarini), nei centri mariapoli (dove appunto si svolgono le mariapoli, descritte nel capitolo precedente, oltre a conferenze e varie attività di comunicazione), e nelle case editrici fondate dal movimento. Come si può vedere più precisamente dal grafico n. 8, nell'anno 2004 per soddisfare le richieste provenienti dalle tre voci appena elencate è stato investito ben il 69% degli utili destinati alla diffusione della cultura del dare.



2.4 Paradigma economico per l'EdC

Dopo aver inquadrato il fenomeno dell'economia di comunione è possibile ora elaborare alcune riflessioni di stampo teorico. L'EdC non ha incuriosito solo imprenditori e lavoratori ma anche studiosi di diverse discipline. Sono particolarmente interessanti gli spunti di alcuni economisti che suggeriscono di arricchire determinate categorie di fondo della scienza economica al fine di comprendere nella loro specificità i comportamenti posti in essere all'interno dell'esperienza EdC e di altre simili realtà a forte contenuto relazionale e ideale. Questo paragrafo conclusivo della prima parte si suddivide in quattro sottoparagrafi: si tenterà di ripercorrere l'evoluzione del pensiero economico per capire da dove nasce l'approccio definito come "individualismo metodologico" (2.4.1); successivamente verrà analizzato un particolare comportamento economico difficilmente comprensibile secondo la teoria attualmente dominante chiamato "reciprocità" (2.4.2), che è un meccanismo generatore di capitale sociale (2.4.3). Una volta chiariti questi concetti si può comprendere quello che è forse l'aspetto più innovativo dell'economia di comunione (2.4.4).

2.4.1 L'individualismo metodologico

Nel saggio dal titolo "Verso una razionalità economica capace di comunione" Luigino Bruni ripercorre brevemente la storia del pensiero economico. Si riportano alcuni passaggi chiave:

«L'affermazione del valore dell'individuo, della sua unicità, della sua irripetibilità, dei suoi diritti, è certamente una delle grandi eredità dell'Occidente, e in particolare del Cristianesimo. Nelle altre culture, in generale, il punto di riferimento era il gruppo, il clan, la tribù. Il "soggetto" si perdeva nella comunità come goccia nell'oceano [...]

Con la rivelazione ebraico-cristiana, l'individuo-uomo acquista una dignità e un valore altissimi, "diventa" persona. [...]

La scienza economica è uno dei luoghi dove l'affermazione del valore dell'individuo-persona ha trovato maggiore espressione. [...]

La scienza economica nasce come riflessione autonoma rispetto alla morale proprio quando si individua nell'azione dell'individuo teso a massimizzare la propria ricchezza lo specifico su cui concentrarsi. Dall'indistinto studio delle faccende umane, l'economista, nella seconda metà del XVIII secolo, inizia ad individuarne una "porzione" e su quella si concentra.»²⁵

Bruni prosegue spiegando il passaggio da "valore dell'individuo" a "individualismo", premettendo che l'affermazione dell'approccio individualista è stato un processo graduale che ha occupato più di un secolo:

«La cesura metodologica avviene sul finire del XIX secolo, quando, anche grazie all'introduzione dell'analisi matematica in economia e dei metodi quantitativi, l'economista compie un salto qualitativo nel processo di separazione della propria "fetta" di realtà, e dall'analisi di un indistinto sociale si concentra sulle azioni del solitario e solipsistico *homo oeconomicus*, teso a rendere massimo il proprio tornaconto individuale.

Da questo momento in poi, l'economista, nello spiegare ogni tipo di fenomeno, parte sempre dal comportamento individuale, separato e indipendente dagli altri, e da esso interpreta e analizza i fenomeni sociali. È questo l'approccio che all'interno della Scuola Austriaca è stato chiamato all'inizio del XX secolo "individualismo metodologico". [...]

È questo il momento in cui il valore dell'individuo degenera nell'*individualismo*, nel senso che fenomeni non riducibili ad azioni di individui separati gli uni dagli altri non interessano alla scienza economica convenzionale.

Molte delle critiche che la scienza economica ha ricevuto in questi due secoli, dal marxismo al corporativismo fascista, hanno tentato di scardinare proprio questo *individualismo metodologico*, proponendo un approccio *olistico*, dove il centro focale fossero le classi, la società o lo Stato. E tutte queste critiche avevano in comune la denuncia dell'insufficienza dell'io-separato e delle sue azioni per descrivere e capire i fenomeni economici e sociali.

²⁵ Luigino Bruni, Verso una razionalità economica «capace di comunione», in Luigino Bruni, *Economia di comunione - per una cultura economica a più dimensioni*, Città Nuova Editrice, Roma, 1999, p. 38.

Tali critiche non hanno però sortito gli effetti sperati, per il semplice fatto che le azioni, le preferenze, le scelte dell'individuo sono molto più reali, concrete e analizzabili di quelle di una collettività, dello Stato, o di un vago "noi". Da qui l'assolutizzazione dell'io che si è consumata nell'economia, e da qui l'implicito e, spesso involontario, discredito e disinteresse per tutto ciò che non sia riconducibile a scelte e preferenze puramente individuali.»²⁶

Quando gli economisti costruiscono i modelli per descrivere ed interpretare il mondo hanno in mente questa idea di "razionalità economica", ma un numero crescente di essi sembra però insoddisfatto avendo realizzato che l'esclusione della dimensione relazionale dall'economia impedisce di comprendere molte realtà e comportamenti effettivamente economici. Non sono mancati i tentativi di complicare questo paradigma individualistico dell'azione (si pensi alla Teoria dei Giochi, ai "dilemmi" della razionalità, alla *we-rationality*), ma la strada è ancora lunga. L'obiettivo non è quello di rinnegare la razionalità economica individualistica, essa è in grado di spiegare efficacemente realtà importanti come ad esempio il funzionamento di una borsa valori; piuttosto l'ideale sarebbe poterla arricchire e renderla capace di descrivere ambiti in cui la relazione è complessa e qualitativa. Non servono esempi lontani dalla realtà. Pensiamo ad un comunissimo contratto di lavoro che, come la maggior parte dei contratti, è incompleto (cioè non sono previste tutte le possibili situazioni future e i comportamenti da tenere in conseguenza). In queste situazioni è la reciprocità che "completa" il contratto e determina il risultato finale.

2.4.2 La reciprocità

Confondere la reciprocità con la gratuità può generare gravi conseguenze se ci riferiamo ad esempio all'ambito del volontariato. Sarebbe come confondere il "fine" col "mezzo". Stefano Zamagni contraddice l'opinione diffusa (anche tra gli "addetti ai lavori" nel volontariato) secondo cui il valore fondativo dell'azione volontaria starebbe nella gratuità. Egli spiega che se è vero che la gratuità

²⁶ op. cit., p. 40.

descrive il modo di operare e di esprimersi del volontariato ciò che lo contraddistingue da altre forme di azione umana è la produzione di valori di legame sociale. Quindi il fine dell'azione volontaria è generare relazionalità e reciprocità tra uomini, il mezzo per conseguire tale fine è la gratuità. In altre parole il principio di reciprocità è più cogente del principio di gratuità; il primo include il secondo ma non è vero il contrario. Se così non fosse, se riducessimo l'essenza del volontariato alla sola gratuità, come distinguerlo dalla filantropia? Anche il filantropo dona gratuitamente ma non genera relazionalità in senso proprio. Questo ragionamento genera perplessità in chi pensa alla reciprocità come ad una forma di dono che si aspetta un ritorno, e alla gratuità come al dare più disinteressato e autentico. A sostegno della tesi di Zamagni si riporta un breve passaggio di un suo saggio che chiarisce il concetto di reciprocità e di cultura del dare:

«[...] non basta dare - pure gratuitamente - se ciò crea *dipendenza* in chi riceve. Quel che in più si richiede è che l'atto del dare ponga le premesse o crei le condizioni affinché chi riceve sia messo in grado di manifestare la sua libera determinazione a stare nella relazione. Consentire a chi ha ricevuto il dono di manifestare riconoscenza - in qualche modo e in qualche tempo - equivale allora a credere alla libertà dell'altro. È così che il dono perde i suoi risvolti ambigui, generando legami di condivisione, cioè comunione.»²⁷

L'esempio del terzo settore è utile al fine di distinguere la reciprocità dalla gratuità ma non ci aiuta ad andare oltre. È necessario immaginare che anche nel mercato (non ai margini o contro) agiscono soggetti motivati dal *self-interest* (homo oeconomicus) e soggetti, come le aziende EdC, il quale fine è generare relazionalità, reciprocità (homo reciprocans).

Perché è così importante includere nel pensiero economico la reciprocità? Un motivo già sufficiente è che spesso sono proprio questi soggetti a plasmare il risultato finale a livello di sistema economico (quello che gli economisti chiamano l'equilibrio aggregato). Senza tornare al volontariato, pensiamo di

²⁷ Stefano Zamagni, *Sul fondamento e sul significato dell'esperienza di «economia di comunione»*, in Luigino Bruni, *Economia di comunione - per una cultura economica a più dimensioni*, Città Nuova Editrice, Roma, 1999, p. 129.

nuovo ai normali contratti. Se fossero sempre e tutti completi, se cioè in ogni contratto fossero previste tutte le situazioni future possibili, i rispettivi comportamenti da tenere e le eventuali conseguenze di ogni comportamento scorretto, il risultato finale sarebbe simile a quello di un'economia caratterizzata da soli agenti autointeressati. Ma pensiamo ai contratti incompleti, che poi sono assolutamente la maggioranza dei casi nelle nostre economie; pensiamo ancora ad un contratto di lavoro. Non possono certamente essere previste con esattezza tutte le future richieste di lavoro straordinario, la possibilità di fare carriera, la gestione dei momenti di crisi, la richiesta di permessi straordinari, etc. In tutti i casi di contratti incompleti è il comportamento reciprocante che non solo plasma l'esito finale ma produce risultati efficienti (di *first best*).

(Il venerdì, nella catena di montaggio dell'Ocean, certe settimane passava il responsabile di linea e chiedeva chi poteva venire al sabato mattina per fare quattro ore di straordinario. Non erano previste dal contratto che ovviamente era incompleto. Poi capitava al lavoratore di chiedere un permesso straordinario e il capo si ricordava sempre della disponibilità e della flessibilità dimostrate al sabato mattina: un esempio banale di come sia la reciprocità a determinare spesso il risultato finale)²⁸.

2.4.3 Il capitale sociale

Il principio di reciprocità è fondamentale per comprendere il concetto di capitale sociale che a sua volta è indispensabile per capire il valore delle aziende EdC. Semplificando si potrebbe definire il capitale sociale come l'effetto e il valore, più che l'insieme, delle interazioni sociali. Esso non deriva da rapporti di mercato, ma da rapporti interpersonali che producono comunque effetti economici. Simona Di Ciaccio precisa che:

²⁸ Sembrano banalità perché situazioni del genere le viviamo ogni giorno. Ciò che non è scontato sono le conseguenze di un pensiero economico che non include questo meccanismo, non riesce a concepirlo. Si sente spesso dire che gli economisti, in parole povere, non azzeccano le previsioni! Forse è anche perché l'uomo non perde occasione di dimostrarsi più complicato di una funzione da massimizzare, più irrazionale del modello costruito dal pensiero neoclassico. Il guaio è che il mondo chiede agli economisti di spiegare tanti fenomeni (troppi) e di proporre soluzioni. Si pensi solo a tutte le volte che la politica (al di là degli schieramenti) si affida a questi esperti per leggere la realtà e capire la cosa migliore da fare.

«A differenza del capitale fisico, ma come quello umano, il capitale sociale si accumula come risultato del suo uso. Quindi il capitale sociale è insieme causa ed effetto dell'azione collettiva.

Il capitale sociale e i suoi effetti possono essere studiati sia a livello micro, che meso e macro, e ad ogni livello ha due forme ed esercita la sua influenza sullo sviluppo come espressione dell'interazione di esse. La prima forma è costituita dal capitale sociale strutturale, e cioè le strutture sociali, organizzazioni, network sociali rette da regole, procedure e precedenti che identificano la densità delle interazioni sociali. L'altra forma è il capitale sociale "cognitivo", il quale esprime la natura di tali interazioni e si riferisce a norme condivise, valori e fiducia, attitudini e credenze. È quindi un concetto più soggettivo e intangibile. Il flusso di benefici che scaturisce dal capitale sociale influenzando lo sviluppo include diversi elementi correlati, tra cui: condivisione di informazioni, azione collettiva e capacità decisionale, e riduzione di comportamenti opportunistici.»²⁹

È scontato aggiungere quanto sia importante comprendere questo concetto per un'azienda che intenda applicare la cultura del dare in economia. Meno scontato è riflettere nuovamente sui limiti dell'impostazione del tradizionale pensiero economico. Il capitale sociale può essere generato solo da almeno due persone in rapporto tra loro. Non è come il capitale fisico (macchinari, infrastrutture) o il capitale umano (formazione, conoscenza). Infatti la decisione di "investimento" in capitale sociale non può essere presa dal singolo che agisce in base ad un calcolo individuale di ottimizzazione dell'utilità. Simona Di Ciaccio osserva che perfino Adam Smith prima di pubblicare *La ricchezza delle nazioni* (1776), considerata la pietra fondante dell'intero edificio della disciplina economica, aveva già scritto *La teoria dei sentimenti morali* (1759) in cui da filosofo morale affrontava il comportamento dell'uomo e in particolare le sue capacità di relazionarsi, il modo di socializzare. Alcuni studiosi del pensiero economico la interpretano come una forte reazione di Adam Smith all'individualismo e all'egoismo che si stavano diffondendo in Europa dall'inizio del Rinascimento.

²⁹ Simona Di Ciaccio, *il fattore "relazioni interpersonali" - fondamento e risorsa per lo sviluppo economico*, Città Nuova Editrice, Roma, 2004, p. 17.

«Mentre la filosofia ha proseguito nel suo approfondimento antropologico (approdando a fondare l'intersoggettività in pensatori come Maritain, Buber, Pareyson, Cacciari), l'economia, specie nei contributi dell'economia neo-classica, ha scelto l'individualismo e cioè un soggetto ideal-tipo, l'homo oeconomicus, massimizzatore dell'utilità raggiungibile da ogni sua scelta, il cui comportamento non è condizionato dal contesto spazio-temporale in cui opera. [...]

Il pensiero economico non ha accompagnato gli sviluppi di quello filosofico, o meglio ha seguito un solo filone filosofico, quello utilitarista-edonista e quello dell'individualismo metodologico»³⁰

Questo non significa che gli economisti ignorano completamente l'esistenza e il valore delle relazioni tra persone, ma è come se facessero finta che non esistano. Possono farlo attraverso questo ragionamento: si concepisce il mercato e la competizione come qualcosa che porti ad una situazione di concorrenza in cui i soggetti sono così tanti e così piccoli che nessuno da solo riesce a determinare parametri come quello del prezzo. Questi soggetti subiscono il prezzo che si forma in conseguenza ai meccanismi di mercato e non ad una loro scelta. Quindi le persone esistono, hanno relazioni, ma queste relazioni risultano assolutamente ininfluenti.

Vi sono invece relazioni, come quelle interne ad un'azienda, che non sono relazioni di mercato e che incidono comunque sul risultato economico finale. Ebbene in questi casi gli economisti ammettono che le persone (non gli individui) sono importanti, che la relazione è importante, ma per capire come influenza il risultato si deve assumere che quelle persone "sono come me", cioè si comporteranno esattamente come farei io se fossi in quella situazione. Le persone sono "altri me", come dei cloni; non sono dei reali "tu". Ovvio che da questo punto di vista non si possono analizzare relazioni vere, è come un giro mentale per considerarle di nuovo fittizie. Vittorio Pelligra³¹ in uno dei suoi interventi alle conferenze che approfondiremo nel capitolo seguente spiega questo concetto e aggiunge:

³⁰ op. cit., p. 206.

³¹ Docente all'Università di Cagliari.

«Questa è una tesi che non molti conoscono ma che risale a qualche secolo fa, e che si chiama “non tuismo”, cioè io posso analizzare tutti i rapporti economici, l'importante è che non ci sia un rapporto tra un “Io” e un “Tu”. [...] Perché tutti questi effetti bloccano, alterano, falsano il meccanismo del prezzo. Tant'è che questo teorico del “non tuismo” (sentite che strano) dice questo: “La relazione economica non esclude dalla mia mente ogni altro, eccetto me. Essa include potenzialmente ogni altro, eccetto te”. Pensate che giro mentale hanno dovuto fare gli economisti per superare questa incapacità di leggere, di analizzare queste relazioni interpersonali!»

Il problema non è solo teorico; i risvolti pratici non sono difficili da immaginare. In conseguenza all'incapacità dell'economia di comprendere le relazioni sociali, non è possibile spiegare i dilemmi sociali, cioè l'insieme dei problemi che nascono quando si tenta di fare le cose insieme. Pelligra osserva che i problemi economici non nascono solo dal conflitto, spesso sono problemi di coordinamento: tutti vogliamo raggiungere lo stesso obiettivo, ma non si riesce a coordinare le azioni, a mettersi d'accordo.

«Questi dilemmi sociali sono importanti perché si è capito, da qualche decennio, che lo sviluppo economico (che è il “Sacro Graal” degli economisti) dipende (prima si pensava) dal capitale, quindi dalle infrastrutture, dalle macchine [...]. Poi si è capito che il capitale fisico non bastava, perché ci voleva la conoscenza. Quindi anche il capitale umano, [...] le idee, la capacità di innovare. Neanche questa era sufficiente per attivare lo sviluppo, serviva un'altra forma di capitale, il cosiddetto “capitale sociale”, esattamente la capacità di fare le cose insieme, cioè la capacità di superare questi dilemmi dell'azione collettiva.

Quindi, vedete voi, la catena: l'aver posto al centro del proprio mondo l'individuo, non la persona, (l'individuo singolo, non l'individuo con le relazioni), ha portato all'impossibilità di comprendere il funzionamento delle relazioni, quindi all'impossibilità di comprendere gli individui sociali, e quindi all'impossibilità di capire quali sono le determinanti vere dello sviluppo e del benessere.»

2.4.4 La sfida dell'economia di comunione

Qual è il significato profondo di questa esperienza? L'occhio economico (e sociale) di Zamagni ci aiuta a capire che l'EdC svela la falsità della rappresentazione corrente delle nostre società di mercato proposta dal pensiero unico della "one best way". Due generazioni fa, nelle società tradizionali, erano le norme sociali che unite alle norme legali regolavano l'interazione economica tra soggetti. Oggi, nelle società moderne o post-moderne, sono le regole del mercato, le forze della competizione a prevalere, e talvolta finiscono per invadere quelli spazi di attività economica governati da convenzioni e norme sociali. Ogni testo di economia insegna che nel futuro la sfera delle relazioni economiche sarà sempre più regolata dalla sola logica della competizione come se il processo di evoluzione culturale dovesse tendere inesorabilmente ad applicare le leggi di mercato a tutto ciò che coinvolge relazioni interpersonali. Anche i cultori del pensiero unico ammettono che il terzo settore esisterà e resisterà, ma sarà troppo poco rilevante quantitativamente per incrinare la logica di funzionamento della competizione.

In conseguenza a questo modo di rappresentare la realtà economica il mercato è identificato come il luogo in cui ogni soggetto è motivato dal solo interesse proprio, non importa se egoistico o altruistico. Ciò che importa è che si è diffuso il convincimento che l'efficienza (l'adeguatezza dei mezzi al fine) sia l'unico giudizio di valore che il mercato possa sopportare e che quindi, per simmetria, lo Stato sia l'unico luogo degli interessi collettivi, unico luogo del "pubblico" e della solidarietà.

«Ebbene, l'esperienza EdC contraddice questo modello dicotomico di ordine sociale, perché mostra, nei fatti, che è possibile servirsi del mercato come mezzo per conseguire obiettivi di natura pubblica. Più esattamente, è possibile utilizzare il mercato non solo per produrre in modo efficiente ricchezza ma anche per distribuirla secondo un qualche canone di equità. Si badi che è tuttora prevalente nella nostra cultura il pensiero secondo cui lo Stato è l'unica istituzione cui spetta il compito della redistribuzione. [...]

Quanto l'EdC ci dice è che il mercato, sotto una condizione ben precisa, può diventare strumento per rafforzare il vincolo sociale, favorendo sia la

promozione di pratiche di distribuzione della ricchezza che si servono dei suoi meccanismi (anziché operare al di fuori di essi o contro di essi) sia la creazione di uno spazio economico in cui sia possibile rigenerare quei valori (quali fiducia, simpatia, benevolenza) dalla cui esistenza il mercato stesso dipende.

La condizione cui faccio riferimento è che possa affermarsi entro il mercato (e non accanto o al di fuori del mercato), fino a raggiungere il livello della massa critica, un “gruppo” di soggetti economici la cui origine è nel riferimento a un legame sociale che si mantiene attraverso la realizzazione di un’attività economica.»³²

Com’è possibile raggiungere il livello della massa critica? Rischiano di essere troppo semplicistici se si ipotizza che per raggiungere tale livello sia necessario per l’economia di comunione sfondare i confini del movimento che l’ha generata. Uscire dal guscio e raccontarsi anche all’esterno. Risulta chiaro ora che si entra nel campo della comunicazione di pubblica utilità intesa non come il flusso di informazioni dal pubblico al privato, ma come l’area della comunicazione che interessa il “patrimonio comune”:

«Il patrimonio comune costituisce un insieme di valori (memorie, tracce, percezioni, immagini, reputazioni, fattori negoziali) alla cui costruzione e alla cui tutela concorrono fonti pubbliche e private, istituzioni e associazioni, sistemi complessi e società atomizzata, la cui esistenza è un *asset* per il sistema paese e per tutte le componenti che, anche segmentalmente, ne fanno parte.»³³

Come vedremo nella parte II le aziende EdC sono uno di quei soggetti della società (e dell’economia) civile che potrebbero e dovrebbero intraprendere un’azione di comunicazione di pubblica utilità.

³² op. cit., p. 131.

³³ Stefano Rolando, *Teoria e tecniche della comunicazione pubblica*, ETAS, 2003, p. XXIV.

PARTE SECONDA

I INTRODUZIONE PARTE II

A chi dovrebbe rivolgersi l'iniziativa di comunicazione e il conseguente tentativo di relazione dell'economia di comunione? I fronti differenti e immaginabili sono almeno tre:

- Il fronte interno (soci, azionisti, dipendenti, collaboratori, etc.);
- Il fronte esterno degli stakeholder (clienti, fornitori, consumatori, società civile, etc.);
- Il fronte esterno pubblico (istituzioni, enti locali, etc.).

In questa parte introduttiva si cercherà di chiarire l'importanza per il progetto EdC di una comunicazione istituzionale, che riguardi il progetto in senso globale e che sia quindi rivolta principalmente a istituzioni e consumatori. Nei casi aziendali approfonditi invece l'attenzione sarà rivolta alle iniziative delle singole imprese finalizzate al coinvolgimento interno o all'apertura verso l'esterno.

L'importanza della comunicazione rivolta alle istituzioni

Prima di tutto è necessaria una riflessione su un tema molto attuale: la Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI). Se ne sente parlare ormai nei contesti più diversi e anche se regna un po' di confusione rimane un concetto piuttosto semplice, racchiuso in pieno nella parola stessa. Bisogna fermarsi a riflettere su quanti e quali aspetti delle nostre vite siano conseguenza di una nostra scelta e quanti invece siano conseguenze di decisioni di un'impresa (pensare ad un'azienda di grandi dimensioni facilita la comprensione del concetto) o di uno stato o di qualsiasi altro soggetto. Gli aspetti condizionati dal governo delle imprese non sono difficili da immaginare:

«I media informano ogni giorno il pubblico, giustamente, circa l'attività e la composizione del governo del paese. Di come siano realmente governate le imprese, e degli attori che al governo di queste concorrono, non trattano quasi mai. Al più i quotidiani vi dedicano cenni esoterici nelle pagine economiche. Eppure, come ha ricordato perfino un presidente della Banca mondiale, James

D. Wolfensohn, il governo delle grandi imprese è altrettanto importante del governo nazionale. *Livello delle retribuzioni e orari di lavoro; costo dell'energia e qualità dei prodotti agricoli; libertà di informazione ed efficienza dei sistemi di trasporto; struttura e funzione delle tecnologie del lavoro e della casa; modelli di consumo; qualità dell'aria e dell'acqua; stato delle infrastrutture*: sono innumerevoli gli aspetti della vita di milioni di persone i quali dipendono assai più dalle decisioni prese nelle stanze dei consigli di amministrazione, come nei tanti altri luoghi attraverso i quali si dipana il processo di governo delle imprese, che non dalle decisioni del governo. Salvo il fatto che sovente le seconde mirano principalmente a facilitare le prime, quali esse siano più che a indirizzarle e regolarle.»³⁴

Attualmente non esiste una legge che obblighi le aziende a sposare i principi della responsabilità sociale d'impresa. Tutte le grandi organizzazioni produttive del mondo sono libere di scegliere se rispondere agli azionisti e operare entro i limiti legali oppure andare oltre ed assumersi la completa responsabilità delle conseguenze sull'ambiente e sulle vite delle persone, dichiarando così di aderire ai principi della Responsabilità Sociale d'Impresa. È giusto precisare che alcune imprese (anche famose) hanno sposato questi principi essenzialmente per una questione di immagine, dichiarandolo nei bilanci sociali, nei siti internet e alla televisione, ma continuando di fatto a ignorare le conseguenze sociali della propria attività. Le tesi di Luciano Gallino e Stefano Zamagni si intrecciano perfettamente e ci portano a riflettere sul perché le aziende EdC dovrebbero uscire coraggiosamente dal guscio del movimento dei focolari. Si intrecciano nel senso che Zamagni sostiene che esista una coevoluzione tra i comportamenti economici e le regole del gioco economico (*vedi introduzione*) e Gallino semplicemente ne offre un esempio di grande attualità.

Nel suo saggio dal titolo "L'impresa irresponsabile" Gallino ripercorre attentamente l'evoluzione delle modalità e delle regole del governo d'impresa, per concludere che si è affermato, con il consenso e l'aiuto dei governi

³⁴ Luciano Gallino, *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino, 2005, p. XIV.

nazionali, un nuovo paradigma al fine di aumentare nuovamente la redditività del capitale. Egli parte da un dato di fatto:

«[...] si registra tra i ricercatori una sostanziale concordanza sul fatto che *nelle maggiori economie del mondo, quelle dei paesi del G-7, il tasso di profitto lordo – ante imposte – delle grandi imprese del settore non finanziario tra gli anni '60 e gli anni '80 abbia subito una forte caduta con una riduzione stimabile intorno al 50% a seconda dei settori e degli anni ritenuti come inizio o fine periodo.* [...] Tra le cause preminenti viene indicato da vari autori l'esaurimento delle basi tecnologiche ed economiche del modo di produzione fordista. Tali basi erano costituite in primo luogo dalla trasformazione di beni come le automobili, gli elettrodomestici e l'elettronica audio-video, il cui acquisto per motivi di prezzo era stato limitato a lungo alla classe media, in beni di consumo di massa. [...] Sennonché una volta che nei maggiori paesi fu saturata la domanda interna dei nuovi beni di massa, la crescita dell'economia rallentò, i ricavi diminuirono, il loro rapporto con gli investimenti in macchinari e impianti peggiorò, e con esso caddero il tasso di profitto e la redditività del capitale.»³⁵

La reazione dei proprietari e degli investitori alla caduta dei profitti è rappresentata dal tentativo di affermare un nuovo paradigma socio-economico che implica una concezione dell'impresa non più come un'istituzione che crea profitti producendo beni o servizi, ma come un'entità capace di accrescere il capitale, **misurato dal proprio valore in borsa**, tramite diverse modalità oltre alla produzione. Il paradigma che ha fornito legittimazione razionale a questo tentativo è chiamato "massimizzazione del valore per gli azionisti" dove il valore chiaramente non è dato solo dai profitti eventualmente divisi a fine esercizio, ma soprattutto dalla possibilità futura di rivendere le azioni ad un prezzo ben superiore a quello di acquisto. Per ottenere ciò i proprietari e gli investitori istituzionali sono tornati in un certo senso a "controllare" le imprese in modo indiretto, cioè sottoponendo i manager a una rigorosa disciplina affinché elaborassero strategie industriali utili prima di tutto a creare valore borsistico, valore per l'azionista:

³⁵ op. cit., p. 95.

«Nell'intento di disciplinare manager e dirigenti affinché si applichino a massimizzare il valore per gli azionisti, gli investitori istituzionali, come pure le famiglie dei proprietari, hanno posto in essere diversi mezzi. Usato con frequenza è il licenziamento in tronco. Nel solo biennio 1992-93, gruppi di investitori americani **malcontenti per le prestazioni finanziarie** delle società in cui detenevano partecipazioni significative chiesero e ottennero, alleandosi nelle rispettive assemblee degli azionisti, le dimissioni dei presidenti-amministratori delegati, insieme con una buona parte dei consiglieri d'amministrazione, d'una serie di grandi imprese quali General Motors, Ibm, American Express, Kodak, Westinghouse, Borden.»³⁶

Altra leva (praticamente opposta a quella della minaccia di licenziamento) è costituita dai pacchetti di azioni assegnate a integrazione dello stipendio dei manager (*stock grants*), e soprattutto le opzioni su azioni da acquistare in futuro (*stock options*) a prezzo speciale. Vengono offerte a manager e dirigenti in quantità tale da diventare la voce principale dei loro compensi, così che l'interesse economico dei manager viene a coincidere con quello degli investitori. L'interesse è appunto quello di gonfiare il valore di mercato dell'azienda, il valore delle azioni.

Questi sono alcuni dei meccanismi che hanno trasformato le regole del governo d'impresa e che, secondo Gallino, hanno portato ad un aumento dell'irresponsabilità sociale di questi importanti soggetti economici. Egli arriva infine a considerare che anche i governi delle nazioni hanno sposato questa trasformazione del capitalismo (da manageriale a manageriale azionario) attraverso la cosiddetta "deregolazione". Hanno modificato alcune regole tendendo a liberalizzare le attività finanziarie (fino a depenalizzare i reati) e rendere flessibile il mercato del lavoro. Vale la pena accennare al fatto che le forme di flessibilizzazione del mercato del lavoro sono state effettuate allo scopo deliberato di adattare la vita dei lavoratori e delle loro famiglie all'esigenza delle grandi imprese di impiegare anche la forza lavoro in misura sempre proporzionata all'andamento nello spazio e nel tempo dei flussi

³⁶ op. cit., p. 118.

materiali e immateriali, esattamente come avviene con tutti gli altri fattori di produzione (nella nota viene approfondita la tesi di Luciano Gallino sull'aumento dell'irresponsabilità d'impresa in conseguenza all'affermarsi di questo nuovo paradigma³⁷).

Si ritiene a questo punto molto importante sottolineare che lo scopo di questa riflessione non è quello di accusare governi di imprese e nazioni per questa tendenza del capitalismo e per le conseguenze sulle vite delle persone, quanto

³⁷ Che il capitalismo sia sempre più legato alla finanza che all'industria è un dato di fatto. Cerchiamo di capire perché questo comporterebbe una maggiore irresponsabilità delle grandi aziende e in che modo i governi delle nazioni hanno aiutato questa trasformazione. L'irresponsabilità delle aziende aumenta per una ragione molto semplice: se ci cerca di produrre ricchezza attraverso le rendite finanziarie e non attraverso la produzione, l'orizzonte inevitabilmente diventa quello del breve periodo. Le esigenze fondamentali per queste imprese sono 3: rendere stabile ed elevata la redditività finanziaria netta; comprimere il costo diretto e indiretto del lavoro dipendente; costruire catene di produzione del valore in cui ogni anello presenti il minimo costo e la massima redditività a livello mondiale, sostituendolo non appena si scosti dai livelli di redditività attesi. Perché seguendo questa strada aumenterebbero i costi sociali dell'attività e l'irresponsabilità dell'impresa? Per diverse ragioni tra cui: aumento dell'elusione e dell'evasione delle imposte per avvicinare la redditività netta a quella lorda; produzione di insicurezza socio-economica attraverso la precarizzazione del lavoro; adozione di pratiche ostili nei confronti dei sindacati; trasferimento di importanti quote del PIL dal lavoro al capitale e conseguente aumento delle disuguaglianze. Perché rendere precario il lavoro fa bene alla borsa? Le aziende giustificano la richiesta di flessibilità spiegando la loro necessità di impiegare razionalmente la forza lavoro. Sono ragioni fondate ma superficiali. Le ragioni più profonde sono legate all'accelerazione della circolazione di capitale dovuta al fatto che migliaia di investitori istituzionali spostano ogni giorno enormi volumi di capitale da un paese all'altro alla ricerca della maggior redditività a breve termine per i fondi che gestiscono. In presenza di questa accelerazione, la stabilità della redditività del capitale esige la destabilizzazione del lavoro. Il prezzo lo paga la collettività in termini di insicurezza personale e sociale.

È opinione diffusa che oggi la grande impresa multinazionale abbia sopraffatto lo stato. La sua attività ignora le frontiere, i capitali si muovono letteralmente alla velocità della luce, l'innovazione tecnologica rimescola i fattori di produzione, etc. Eppure una simile rappresentazione dello stato che si deve purtroppo arrendere alla potenza incontrollabile dell'impresa globale è in buona misura fittizia. Secondo Gallino la situazione si è evoluta semmai in senso contrario. La proliferazione di queste grandi imprese, impegnate prima di tutto a massimizzare il loro valore di mercato e solo secondariamente a produrre, è stata metodicamente preparata e sostenuta dallo stato. In che modo i governi nazionali hanno aiutato ad emergere questa nuova fase del capitalismo? I campi in cui l'azione dello stato si è più visibilmente concentrata sono quattro: attività finanziarie, mercato del lavoro, privatizzazione di beni pubblici e assunzione della competitività quale compito primario dello stato. In campo finanziario è avvenuta la liberalizzazione dei movimenti di capitale (gli Stati Uniti nel 1974, la Gran Bretagna nel 1979, la Germania nel 1981, la Francia nel 1989 e infine l'Italia nel 1990). Il capitale è quindi diventato un fluido elettronico travasabile istantaneamente e a costo minimo. Questa fluidità ha contribuito a ridurre il senso di responsabilità nelle decisioni di investire o disinvestire, procedere a fusioni o acquisizioni, delocalizzare o dismettere attività produttive, etc. Paradossalmente questa libertà è stata poi sfruttata dalle multinazionali anche per esercitare pressioni sulla politica interna e internazionale. Lo stato che l'ha concessa l'ha vista trasformarsi presto in un'arma contro di esso. La privatizzazione invece ha creato nuove possibilità di investimenti ad alta redditività e basso rischio, creando talvolta monopoli locali e nazionali privati e non più pubblici (si parla di istruzione, sanità, previdenza, trasporti pubblici, energia). In presenza di un capitale divenuto estremamente mobile, lo stato è poi sceso nella competizione cercando di attrarre verso il proprio paese quanto più capitale possibile.

È come se fosse una gara verso il fondo. Tutto questo però rappresenta anche una grande sfida per le forze politiche democratiche del mondo (per adesso anche l'UE è impegnata in questa gara) e per lo stesso sistema capitalista se volesse tentare di recuperare la bussola che sembra davvero perduta.

quello di dimostrare che nuovi paradigmi possono affermarsi anche nell'economia e che, come sostiene Zamagni³⁸, il sostrato normativo, la cultura e le regole della competizione sono strumenti complementari e non alternativi per risolvere i problemi, anche nuovi, di coordinamento delle decisioni economiche. **C'è essenzialmente una coevoluzione tra comportamenti economici effettivi e mutamenti delle regole del gioco economico.** E anche se la tendenza di tale coevoluzione sembra oggi andare verso il peggio (almeno nelle sue conseguenze sociali) il fenomeno è facilmente osservabile, è evidente. I governi di molti paesi hanno modificato le regole del gioco economico (vedi nota n. 37), il panorama è cambiato e di conseguenza si osservano emergere nuovi comportamenti economici; nello specifico di questa fase del capitalismo sono comportamenti irresponsabili. Per fare qualche esempio si potrebbero citare i casi Parmalat, Bipop, Cirio, fino ai più recenti casi della UNIPOL o della Banca di Lodi che, anche se non sono ancora del tutto chiari hanno sicuramente a che fare con operazioni di borsa poco responsabili. Altre volte emergono prima nuove forme di comportamenti economici (legati ad esempio allo sviluppo tecnologico) e poi sono i governi nazionali a cercare di elaborare regole nuove per indirizzare in parte questi comportamenti, per fissare dei limiti. Anche se la scienza economica preferisce postulare che gli esiti di mercato dipendano dal solo interesse egocentrico di coloro che vi prendono parte, nella realtà la coevoluzione tra comportamenti e regole esiste ed è sempre più evidente.

In un mondo perfetto questa coevoluzione tenderebbe a far emergere imprese socialmente responsabili ma, come si è detto, sta probabilmente avvenendo l'esatto contrario³⁹. Non è questo un buon motivo per rimanere anonimi, anzi. A

³⁸ Stefano Zamagni, *Sul fondamento e sul significato dell'esperienza di «economia di comunione»*, in Luigino Bruni, *Economia di comunione - per una cultura economica a più dimensioni*, Città Nuova Editrice, Roma, 1999.

³⁹ Zamagni osserva che da sempre la scienza guida l'azione, nel bene e nel male. Aggiunge poi: «Occorre dunque vigilare. La scienza economica moderna ha avuto la sua parte di responsabilità nel concorrere a legittimare il colonialismo, le pratiche di sfruttamento, la generazione di nuove forme di povertà. Per paradossale che ciò possa apparire ciò è avvenuto proprio mentre l'economia si è costituita come scienza libera da orientamenti di valore; come scienza che, per fare proprio lo stato epistemologico delle scienze sociali, ha dovuto dichiarare il mondo della vita fuori della sua portata conoscitiva. **Ebbene, ci tocca di evitare che un nuovo crimine venga, oggi, consumato: quello che la scienza economica distrugga la speranza – soprattutto nei giovani – in un mutamento possibile perché alla nostra portata, dell'organizzazione economica delle nostre società.**» (op. cit., p. 136)

maggior ragione le aziende a economia di comunione, come tutte le aziende a movente ideale che pongono l'uomo al centro, dovrebbero uscire dalla loro nicchia di riferimento e far sapere della loro presenza e della loro filosofia di gestione a coloro che, di mestiere, elaborano le nuove regole per il futuro assetto economico-istituzionale, se vorranno ricoprire un ruolo importante. Ecco chiarito il principale motivo per intraprendere un'azione di comunicazione di pubblica utilità verso le istituzioni.

L'importanza della comunicazione rivolta ai consumatori

Per quanto riguarda invece i clienti, più in generale i consumatori, il discorso è più semplice. Il perché di una comunicazione verso questi soggetti non è comprensibile se non a partire dalla tendenza dei consumatori a diventare sempre più informati, esigenti, *critici*. Si riporta un passaggio di Gianpaolo Fabris riguardo tale tendenza:

«È ormai luogo comune affermare che il consumatore sia divenuto più maturo, competente, esigente e *critico*. Vorrei soffermarmi su quest'ultimo attributo. I primi stanno ad indicare un processo quasi fisiologico, e prevedibile, di affrancamento del consumatore dalla tradizionale dipendenza dal mondo della produzione. L'essere *critico* segnala, invece, un importante discontinuità con il passato. Significa che il consumatore inizia a dedicare attenzione a dimensioni del prodotto, o della marca, che prescindono dalla mera fruizione.

[...] Comincia cioè a diffondersi la consapevolezza - presso un segmento ancora minoritario della popolazione ma che non ha più le caratteristiche di una nicchia - che acquisto e consumo non esauriscano i rapporti con chi produce. Ma rappresentano due momenti di un processo ben più ampio e complesso. Una sensibilità che si è espressa dapprima in termini autoriferiti: con la insistente richiesta di salubrità, naturalità, sicurezza. Che si estende adesso - ecco la discontinuità che segnalavamo - alle implicazioni *che tutta la filiera può avere sul sociale e sull'ecosistema*. Il consumatore comincia a prendere atto

che le sue scelte possono influire sulla qualità della vita, sovente sull'esistenza stessa di molti altri soggetti. Ed a trarne le dovute conseguenze.»⁴⁰

In effetti la società fordista aveva separato uomo-lavoratore e uomo-consumatore; non esisteva un'alternativa. Nelle ore di lavoro l'uomo era un produttore, portatore della forza produttiva e nel tempo libero (il cui confine era più netto di oggi perché iniziava esattamente quando si usciva dalla fabbrica), era un consumatore, cioè portatore di bisogni.

La società postindustriale vede nascere una nuova categoria, quella dei produttori-consumatori (*pro-sumatori*). Essi autoproducono una parte del loro consumo e non solo coltivando la verdura nell'orto. Come osserva Luigino Bruni⁴¹ anche utilizzando il bancomat si diventa bancari a tempo parziale e servendosi da soli al supermercato si diventa in parte negozianti. La società postmoderna sembra assecondare questa tendenza anche perché in questo modo esternalizza parte dei costi di produzione (legati alla manodopera) scaricandoli sul consumatore. Esso sembra sempre più consapevole di detenere un forte potere di influenza nei confronti di *cosa* si produce, ma anche del *come* si produce. Favorire la formazione di questo attore sociale sarebbe senza dubbio un'importante conquista sociale.

Se questa fosse la tendenza, se i consumatori davvero stessero maturando e divenissero *critici*, è subito chiaro che le aziende a economia di comunione avrebbero tutta la convenienza a creare un marchio EdC e comunicarlo associandolo ai diversi prodotti e servizi offerti. Attualmente non esiste nulla di simile, ma ciò non toglie che alcune aziende abbiano coraggiosamente tentato di avventurarsi nell'universo delle marche. Non è il caso di approfondire ulteriormente in questa sede, ma rimanga come piccola conclusione che la tendenza per quanto riguarda i consumatori sarebbe favorevole all'emergere di queste tipologie d'impresa (a differenza di quella sopra descritta del capitalismo manageriale azionario).

⁴⁰ Gianpaolo Fabris, *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano, 2003, p. 288.

⁴¹ Luigino Bruni, *Lavoro, consumo e ricerca di senso*, in Tassano P., Di Vanna N., Ravizzotti A., Linaro F., (a cura di) *Il lavoro: chiave per dare dignità alle persone più svantaggiate*, PS - EQUAL MEIS, 2005, p. 19.

Si riporta un passaggio di Luigino Bruni preso dall'introduzione al convegno che approfondiremo nel prossimo capitolo e nelle conclusioni:

«Ne *Il capitale* Marx, prendendo in prestito da Ferdinando Galiani la tesi che la ricchezza “è un rapporto tra due persone”, aggiunge la suggestiva frase “un rapporto nascosto sotto l’involucro delle cose”. Per Marx, come noto, quei rapporti nascosti erano sempre rapporti di sfruttamento, e la scienza economica doveva dunque avere lo scopo di togliere l’involucro e far emergere quei rapporti sottostanti. L’economia ha reagito a questa visione socializzata dell’economia [...]. Con ciò si è però perso il concetto, importante, che le merci nascondono e incorporano davvero rapporti umani [...].

Oggi i movimenti del consumo critico stanno facendo riemergere i rapporti che si nascondono sotto le merci, chiedendo con sempre maggior insistenza all’economia che sveli (tolga il velo) che impedisce di vedere cosa accade sotto l’involucro: ecco l’attenzione al *come* si produce, al processo produttivo e sociale, alla dimensione relazionale dell’economia.»⁴²

Passiamo ora all’analisi dei casi aziendali e all’approfondimento della comunicazione nelle aziende EdC. Tra le realtà approfondite qualitativamente si è scelto di riportarne due: il primo (Consorzio di Cooperative Roberto Tassano - capitolo 3) è un buon esempio di come si possa esplicitare la scelta dell’economia di comunione anche all’esterno, in particolare verso le istituzioni; il secondo (la ECIE - capitolo 4) è emblematico di come si possa affrontare una fase di coinvolgimento e comunicazione del progetto EdC all’interno.

⁴² op. cit., p. 20.

CAPITOLO 3: IL CASO DEL CONSORZIO DI COOPERATIVE SOCIALI “ROBERTO TASSANO”

3.1 Storia del consorzio

Siamo a Sestri Levante e bisogna tornare al 1969 per raccontare di come Giacomo Linaro, attualmente presidente del consorzio, insieme ad altri amici, tra cui un giovane infermiere di nome Roberto Tassano, dopo aver conosciuto l'ideale del movimento restino particolarmente colpiti dall'aspetto forse più radicale e concreto della spiritualità dei focolarini: la comunione dei beni. La persona che mi ha accompagnato nella visita al consorzio si chiama Pierangelo Tassano (vice presidente del consorzio) e ha conosciuto per primo il movimento in una circostanza particolare. Rimasto invalido a causa di un incidente si chiude in se stesso fino al giorno in cui, durante una gita alla cittadella di Loppiano nel 1967, conosce un focolarino. Grazie alla scoperta dell'ideale ritrova la gioia di vivere, di aprirsi e donarsi alle altre persone. Torna in Liguria e ovviamente cerca di rendere partecipi gli amici di questo ritrovato entusiasmo; intanto viene offerta a Giacomo la possibilità di gestire un'azienda di riparazione di elettrodomestici ed egli accetta.

L'economia di comunione è nata nel 1991, ma solo ufficialmente. Storie come questa ci dicono che esisteva già da prima, non aveva però un nome perché ancora non era stata istituzionalizzata. Infatti queste persone mettono in comune tutto quanto riescono a guadagnare e da subito mostrano una forte sensibilità sociale verso i poveri che bussano alla loro porta. Si tratta soprattutto di tossicodipendenti, alcolisti, persone a cui comunque difficilmente verrebbe data quella fiducia indispensabile per riscattarsi e recuperare la dignità. Non è l'elemosina che può risolvere i problemi di queste persone e i pionieri del consorzio ne sono ben consapevoli. Piuttosto hanno l'occasione per capire subito quanto sia importante offrire loro un lavoro e un appoggio morale. Capiscono anche quanto sia difficile aiutare un tossicodipendente che intende smettere, nel senso che inizialmente va seguito 24 ore al giorno, è debole e ogni momento potrebbe essere critico.

Nel 1985, per la prima volta, pensano di fondare una cooperativa per inserire questi soggetti “svantaggiati”⁴³ nel mondo del lavoro ma rimane un’idea a causa di alcuni problemi (facilmente immaginabili) con queste persone e di inconvenienti di natura burocratica, giuridica. In questo momento difficile arriva anche l’improvvisa morte dell’amico Roberto Tassano, ma questo triste evento si trasforma in una spinta positiva e, nel suo nome, decidono di riprovarci. Nel 1989 ventisei soci costituiscono la cooperativa Tassano. Nonostante alcuni problemi con le banche, le attività della cooperativa iniziano a espandersi: si portano i pasti all’ospedale, si fanno condoni edilizi per i comuni, si gestisce una casa per handicappati e intanto ci si accorge di quanto sia importante la fiducia reciproca per mantenere vivi i rapporti preziosi con i sindacati, la parrocchia e gli enti locali. Particolarmente importante è stato conoscere e partecipare alla gestione di una realtà fondata dalla Caritas Diocesana chiamata “Il Ponte”: una cooperativa non completamente “ufficiale” anche perché mancavano gli strumenti normativi come la 381/91, nata comunque con lo scopo unico di inserire nel mondo del lavoro soggetti svantaggiati. (“Il Ponte” ha rappresentato un modello di riferimento per la cooperativa di inserimento che nascerà poi all’interno del consorzio Tassano con il nome di “Pellicano” e che oggi riesce a coinvolgere circa duecento persone).

Il salto di dimensione avviene nel 1996 quando si coglie l’opportunità di trasferirsi in un capannone a Sestri Levante e si raggiunge uno sviluppo produttivo anche in senso industriale. Nascono infatti nuove cooperative in conseguenza al fatto che la Caritas Diocesana, i sindacati, i comuni (quello di Sestri in particolare) e alcune aziende private forniscono nuovi e diversi lavori. Si avverte la naturale esigenza di unire tutte le diverse attività e cooperative, nasce così nel 1997 il “Consorzio di Cooperative Sociali Roberto Tassano”.

⁴³ Secondo la legge 381/91: “Nelle cooperative che svolgono le attività di cui all'articolo 1, comma 1, lettera b), si considerano persone svantaggiate *gli invalidi fisici, psichici e sensoriali, gli ex degenti di istituti psichiatrici, i soggetti in trattamento psichiatrico, i tossicodipendenti, gli alcolisti, i minori in età lavorativa in situazioni di difficoltà familiare, i condannati ammessi alle misure alternative alla detenzione* previste dagli articoli 47, 47-bis, 47-ter e 48 della legge 26 luglio 1975, n. 354, come modificati dalla legge 10 ottobre 1986, n. 663. Si considerano inoltre persone svantaggiate i soggetti indicati con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, su proposta del Ministro del lavoro e della previdenza sociale, di concerto con il Ministro della sanità, con il Ministro dell'interno e con il Ministro per gli affari sociali, sentita la commissione centrale per le cooperative istituita dall'articolo 18 del citato decreto legislativo del Capo provvisorio dello Stato 14 dicembre 1947, n. 1577, e successive modificazioni.”

Si riporta un breve passo del racconto del presidente Giacomo Linaro sulla storia del consorzio (risulterà un utile riferimento anche nei paragrafi successivi sulla comunicazione):

«Quando il vescovo di Chiavari, di allora, decise di affidarci le case di Riposo di Castiglione Chiavarese, la sua fiducia non si poggiava sulla nostra particolare bravura professionale, ma *sulla capacità* - che lui intravedeva in noi - *di creare rapporti di unità con varie persone*, perché aveva visto questo spirito nel nostro lavorare.»⁴⁴

Le aziende private che commissionano lavori alle cooperative non sono interessate principalmente alla spiritualità di queste persone o alla cultura del dare. Esse sono più attente, com'è logico, alla qualità del lavoro in rapporto ai costi, alla professionalità, all'efficienza, etc. Tuttavia si capisce che alcuni soggetti intuiscono già che anche questi parametri "tecnici" sono inevitabilmente legati ai valori guida di queste cooperative, alla cultura che anima l'intero progetto.

3.1.1 Imparare attraverso l'esperienza

Alcuni degli uomini che hanno guidato il consorzio in questi quindici anni non erano persone di grande esperienza, ma l'impressione è che abbiano sempre saputo imparare qualcosa dagli errori commessi.

Pensiamo in particolare alle cooperative di inserimento degli svantaggiati. Succede che a volte ex-tossicodipendenti o alcolisti possano ricadere nel loro passato, negli stessi errori; le cooperative non possono trasformarsi in comunità di recupero e la questione quindi è piuttosto complessa. Con l'esperienza hanno capito l'importanza di spiegare a questi soggetti la possibilità che viene loro offerta; bisogna spiegare che il lavoro, in certi casi, può essere sia un mezzo per l'autosostentamento che un fine. E il fine può essere un'attività socialmente significativa o, ancor più importante in certi casi, il recupero della dignità, della consapevolezza e della stima di sé. Con l'esperienza hanno

⁴⁴ Giacomo Linaro, *Il consorzio Tassano oggi*, in Tassano P., Di Vanna N., Ravizzotti A., Linaro F., (a cura di) Atti Equal Meis - Convegno 4 giugno 2004, *Il lavoro: chiave per dare dignità alle persone più svantaggiate*, PS - EQUAL MEIS, 2005, p. 55.

dovuto imparare a essere fermi sulle proprie posizioni, anche duri in certi casi patologici e probabilmente irrecuperabili; d'altronde, come si diceva prima, una cooperativa deve funzionare come tale e non come comunità di recupero. A questi soggetti non viene chiesto di dimostrare il loro bisogno d'aiuto, anche perché spesso è fin troppo evidente. Ciò che viene chiesta è una dimostrazione concreta della determinazione nel cercare un riscatto che migliori le loro esistenze. Il punto è che le persone del consorzio, con l'esperienza, hanno capito l'importanza di poter contare su operatori capaci di comunicare; per questo motivo, ma non solo, all'interno del consorzio è stata istituita ufficialmente una sezione che si occupa esclusivamente di formazione, curata da Nicola Di Vanna. Particolare attenzione è rivolta alla figura del "Tutor". Egli accompagna i soggetti svantaggiati nel percorso di inserimento. I primi passi sono molto importanti, delicati e difficili; i soggetti vanno seguiti costantemente e la formazione si è rivelata subito una scelta strategica efficace.

3.1.2 Il consorzio Tassano oggi

Attualmente il consorzio raggruppa le varie attività in tre comparti:

- Il comparto A rappresenta l'insieme delle attività di gestione di strutture socio-assistenziali (come le sette residenze protette per anziani o handicappati) e strutture alberghiere per il turismo sociale. Complessivamente nel comparto A lavorano più di 200 persone e si contano più di 600 posti letto;
- Nel comparto B sono raggruppate tutte le attività di lavorazione (montaggio, assemblaggio, imballaggio, etc.) svolte per conto terzi. In questo insieme si colloca anche il "laboratorio" per l'inserimento di soggetti svantaggiati. I posti di lavoro generati sono più di 100.
- Il comparto C è costituito dall'insieme dei servizi territoriali che sono molto diversificati. Si va infatti dall'assistenza domiciliare ad anziani e disabili, alla gestione di mense scolastiche, fino alla pulizia di strade e giardini. Qui lavorano circa 200 persone.

Come si accennava prima esiste una sezione apposita per la "Formazione e Progettazione" che coinvolge più di dieci persone. Inoltre il consorzio Tassano è collegato attraverso un originale "Sistema Consortile" (una forma di

partenariato) ad altri due consorzi della regione Liguria chiamati Consorzio Campo del Vescovo e Consorzio Gianellinrete. In totale sono unite 56 cooperative che riescono a coinvolgere più di 1200 persone; e dato che la Liguria è tra le regioni poco industrializzate questa realtà è sicuramente tra le più significative non solo in termini di benefici sociali ma anche di occupazione generata e garantita.

Altro aspetto interessante è che alla fine di ogni anno, prima di destinare parte degli utili al progetto EdC, avviene una forma di comunione interna al consorzio. Alcune cooperative del comparto B (inserimento svantaggiati) lavorano e producono, ma non abbastanza per realizzare un utile. Le cooperative del comparto A per ovvie ragioni, non ultimo il fatto che gestiscono attività più redditizie, sono più produttive. Dunque alla fine dell'esercizio la ricchezza prodotta viene ridistribuita di modo che sia possibile iniziare il nuovo anno senza dover chiudere niente e licenziare nessuno. È inutile sottolineare che l'obbiettivo e l'ideale sarebbe quello, per ogni cooperativa, di saper camminare con le proprie gambe. Anche quando si tratta di attività gestite da soggetti svantaggiati, tale traguardo è assolutamente raggiungibile. Una delle realtà visitate personalmente è stata proprio la cooperativa (detta "laboratorio") che negli anni è passata dalla perdita, al pareggio e oggi produce un minimo utile. Difficile descrivere la gioia di queste persone nel raccontarmi che piano piano ce l'avevano fatta anche loro. Uno disse:

"Sai, tra poco ci trasferiamo. Ci spostiamo in un altro capannone. Sarà più grande e più bello. Decideremo tutti insieme come colorarlo, come arredarlo, etc. Ora sappiamo camminare con le nostre gambe e quindi il nuovo capannone sarà intestato a noi. Capisci? A noi! Non più soggetti svantaggiati da inserire, ma veri e propri soci-lavoratori."

3.2 La prima fonte di comunicazione

Alla fine di questo paragrafo risulterà chiara un'importante premessa per comprendere la principale fonte di comunicazione nel caso del consorzio Tassano. Altre aziende gestite secondo l'economia di comunione potrebbero

riconoscersi in tale premessa, ma non avendo svolto una ricerca di tipo quantitativo è ovvio che tutto quanto segue sia riferito esclusivamente alla realtà del consorzio di Sestri Levante.

Nel pomeriggio del primo giorno di visita è stato possibile assistere ad un incontro tra due sindacalisti della CGIL e un gruppo di presidenti, amministratori delegati e dirigenti delle diverse cooperative del consorzio. È utile sottolineare una cosa emersa dalla discussione anche se non è certamente stato l'oggetto principale della discussione. Secondo il sindacalista CGIL il fenomeno dell'esplosione del terzo settore (in particolare in Italia) è qualcosa di positivo, che lascia ben sperare, ma che allo stesso tempo deve essere costantemente monitorato. Egli ha raccontato che grazie alle ispezioni del sindacato sono state scoperte, in diverse regioni dell'Italia, cooperative che dietro questa ragione sociale nascondevano la ricerca di un profitto. Le cooperative "sane" non hanno scopo di lucro e per questa ragione godono di alcuni privilegi fiscali; questi casi patologici invece operano secondo una logica di profitto ed etichettandosi come cooperative lo realizzano più facilmente perché possono abbattere significativamente il costo del lavoro, il costo del denaro e la pressione fiscale che deriva dall'applicazione di aliquote ridotte per il terzo settore.

Non è questo il caso del consorzio di cooperative Tassano, ma come si può affermare ciò con assoluta certezza? Rischiamo ora di abbandonare un taglio strettamente scientifico si riporta l'esperienza vissuta durante la visita a Sestri Levante per arrivare al punto. È stato possibile conoscere ed intervistare più di dieci persone tra presidenti, amministratori e dirigenti intermedi, ma sarebbe stato difficile riconoscerli senza la preziosa guida di Pierangelo Tassano (vice presidente del consorzio). Non li avrei certo riconosciuti dalla macchina con cui si recano ogni mattina alle cooperative, non dal loro stipendio, dai loro abiti o dai loro atteggiamenti e tantomeno dagli uffici in cui lavorano (arredati con la massima sobrietà).

Le persone intervistate hanno mostrato (anche senza le parole) la passione con cui operano nel mondo delle cooperative e dell'economia di comunione, la sensibilità e la grande umanità attraverso la quale si rapportano a chiunque abbiano di fronte: studente universitario o presidente della regione Liguria. Qui

è il punto: ciò che si tenta di spiegare è che proprio la natura di queste persone, l'insieme delle loro scelte (anche scelte di vita) e l'aria che di conseguenza si respira al consorzio siano la prima e più importante fonte di comunicazione. Le persone impegnate in politica che hanno visitato il consorzio senza dubbio hanno compreso che queste cooperative operano veramente per un fine sociale e meritano fiducia sotto tutte le forme (appalti, finanziamenti, etc.). Ecco perché l'ambiente stesso diventa la prima fonte di comunicazione verso le istituzioni.

È giusto anche premettere che cooperative ed enti locali hanno un bisogno reciproco l'uno dell'altro. Rivestono ruoli complementari (non c'è competizione come per le aziende EdC che fanno i conti con il mercato vero). Qui si tratta di cooperative sociali, di inserimento di soggetti svantaggiati. Se è vero che queste realtà hanno bisogno del sostegno (economico ma non solo) delle istituzioni, è pari vero che le istituzioni hanno tutto l'interesse a che le cooperative continuino a lavorare e ad espandersi. Si pensi anche solo all'insieme degli ex-tossicodipendenti, ex-detenuti, handicappati mentali o fisici coinvolti nel consorzio. Molti non hanno più una famiglia o qualcuno che si prenda cura di loro. Probabilmente alcuni vivrebbero sulla strada, nelle stazioni a chiedere la carità. Senza dubbio finirebbero per rappresentare un costo sociale, oltre ovviamente al dramma insito in tale condizione. Le istituzioni stesse avrebbero un problema in più da risolvere che invece non esiste nel momento in cui le cooperative del consorzio offrono a questi soggetti la possibilità di riscattarsi attraverso un lavoro. Attraverso una fiducia che alimenta in queste persone non solo la speranza di poter migliorare la loro condizione, ma anche la consapevolezza di sé, dei propri mezzi e di quanto sia ancora possibile credere in sé stessi (e negli altri) per potersi riscattare. Questo per arrivare a dire che non si può pensare che la cultura del dare e i valori fondanti l'economia di comunione siano l'unico oggetto della comunicazione e il più importante motivo che lega le istituzioni a questo consorzio di cooperative. La ragione principale è proprio questa interdipendenza, questo reciproco bisogno dell'altro.

Detto ciò passiamo all'analisi concreta delle iniziative intraprese e dei risultati ottenuti, sperando di chiarire ulteriormente quanto scritto sopra.

3.3 Area e interlocutori di riferimento

Dalle interviste realizzate si è potuto comprendere che il raggio d'azione delle eventuali iniziative di comunicazione coincide con la cosiddetta "area del Tigulio", che va da Porto Fino a Sestri Levante per un totale di 33 comuni. È necessario distinguere tra i vari interlocutori possibili, quelli a cui ci si rivolge per ottenere collaborazione (che ovviamente saranno a loro volta diversi a seconda del comparto e cioè delle attività svolte) da quelli destinatari di una comunicazione istituzionale, che riguarda il consorzio nell'insieme. Nel primo caso è dunque utile distinguere i comparti:

- Comparto A (gestione di strutture socio-assistenziali): la comunicazione è rivolta principalmente ai rappresentanti della regione e alle Aziende Sanitarie Locali (ASL).
- Comparto B (inserimento soggetti svantaggiati e attività di lavorazione): gli interlocutori privilegiati sono quelli che si occupano di servizi sociali. Dal SERT fino agli assessori ai servizi sociali dei comuni compresi nell'area del Tigulio.
- Comparto C (servizi territoriali): in questo caso ci si rivolge essenzialmente a comuni, ASL, scuole, assessori alla pubblica istruzione e ai servizi sociali.

Gli interlocutori destinatari di una comunicazione d'insieme sono invece più numerosi ed eterogenei. Nel corso degli anni è capitato di rivolgersi oltre che agli esponenti politici dei comuni, province e regioni, anche alle chiese, ai vescovi, alle altre cooperative e imprese sociali, agli altri consorzi e ai volontari di ogni tipo. Senza dubbio è più semplice trattare dei rapporti dei diversi comparti con le istituzioni di riferimento. Sono relazioni obbligate; se le cooperative vogliono ottenere finanziamenti o lavori in appalto, l'unico modo è rivolgersi a questi soggetti (assessori, ASL, etc.). Quindi, anche se risulta più semplice analizzare i risultati di questa comunicazione potendoli ad esempio quantificare in denaro, essa risulta meno interessante perché piuttosto scontata e talvolta forzata. L'esempio emblematico è quello delle ASL: a questi soggetti il più delle volte interessa che la cooperativa rispetti tutti i parametri richiesti dalla legge e che riesca a farlo spendendo poco. L'importanza attribuita alla cultura del dare e ai valori che animano queste cooperative è realmente minima. Ecco perché diventa più interessante la comunicazione istituzionale e quella rivolta ai

soggetti svantaggiati, ai soci lavoratori, alle altre cooperative e consorzi, etc. Perché è in questi casi che si vede realizzabile la diffusione della cultura del dare e diventa possibile affermarne l'efficacia anche in campo economico.

3.4 Iniziative intraprese

Le iniziative di comunicazione intraprese dal consorzio, talvolta in collaborazione con altri soggetti del terzo settore o con enti pubblici, sono molteplici. Si differenziano per la natura dell'evento, l'oggetto della comunicazione e quindi la finalità. Si va dall'attività di ricerca (per avere un quadro della situazione), all'organizzazione di convegni per comunicare e discutere, tra le altre cose, i risultati delle ricerche stesse, fino ai diversi seminari.

Si analizzano di seguito alcuni tra gli eventi più significativi degli ultimi anni partendo proprio dalle ricerche effettuate. Anche se non rappresentano una iniziativa di comunicazione, esse ne sono una fonte (quantomeno di informazione). Inoltre il particolare taglio adottato in queste analisi ha portato a risultati di grande interesse e utilità per tutte le realtà impegnate nel sociale.

3.4.1 Le attività di analisi e ricerca: il progetto EQUAL M.E.I.S.⁴⁵

M.E.I.S. significa "Modelli Evolutivi per l'Impresa Sociale". Risulta chiaro dal nome che l'impianto concettuale del progetto verte sulla necessità di "modellizzazione" dell'impresa sociale come soggetto economico. Il taglio adottato è molto particolare perché queste attività di ricerca nascono a supporto di un obiettivo predeterminato: il rafforzamento dell'impresa sociale attraverso la definizione di un modello adeguato.

«Quindi è soprattutto alle criticità presenti nelle imprese sociali coinvolte, o in quelle riscontrabili nelle interrelazioni fra queste e il contesto di riferimento, che si è posta attenzione più che agli elementi di ordine positivo o ai punti di forza.

⁴⁵ Questo progetto nasce da un'iniziativa comunitaria. È cofinanziato dall'Unione Europea attraverso il fondo sociale europeo, in collaborazione con il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e con la regione Liguria.

Tutto ciò, non tanto per evitare un'impostazione "agiografica" rispetto ad un settore che risente sin troppo di inutili impostazioni retoriche, ma per maggiore coerenza ad un modello di lavoro (e non solo di progetto) che vede nell'attenzione critica e nel conseguente impulso al miglioramento i fattori costitutivi di qualunque processo evolutivo.»⁴⁶

In altre parole queste ricerche non mirano a descrivere un modello idealistico di impresa sociale nel quale i due elementi di "imprenditorialità" e "socialità" si autoalimentino reciprocamente in una correlazione virtuosa. Sono analisi che mirano a fotografare la realtà di questi soggetti che il più delle volte hanno grosse difficoltà a coniugare i due elementi fondanti (si pensi a quante volte la "socialità" si presenta come un vincolo, un costo; e a quante volte l'"imprenditorialità", con i suoi ferrei paradigmi di razionalizzazione, produttività, etc. finisca per sopraffare obiettivi di promozione umana e relazione). Una volta che si conoscono le reali criticità diventa possibile anche inventare soluzioni e costruire modelli; ma solo in un secondo tempo.

«Tropo spesso gli studi rimangono nei cassetti o sugli scaffali delle Direzioni aziendali, incluse quelle delle cooperative sociali.

Il progetto intendeva pertanto chiarire in modo sistematico una serie di conoscenze e percezioni già presenti, ma trascurate, sottovalutate o non utilizzate in modo operativo per introdurre innovazioni.

[...] Per parafrasare un passaggio di Orwell in "1984", si potrebbe dire che "le ricerche migliori sono quelle che ti dicono le cose che sai già".»⁴⁷

Si tralascia in questa sede di descrivere le fasi della complessa attività di ricerca (scelta del campione, tipologia di indagine, etc.) e si riportano direttamente alcuni dei risultati più significativi. Talvolta non sono riferiti esplicitamente alle imprese EdC, anche se alcune come il consorzio Tassano rientrano nel campione osservato, ma si ritiene comunque utile riportarli perché

⁴⁶ Tavelli R., Di Vanna N., Bonavera M., (a cura di), *Le attività di ricerca ed analisi - Modelli Evolutivi per l'Impresa Sociale*, p. 5.

⁴⁷ Tavelli R., Di Vanna N., Bonavera M., (a cura di), *Le attività di ricerca ed analisi - Modelli Evolutivi per l'Impresa Sociale*, p. 18.

si ha avuto l'impressione, visitando le aziende EdC, che alcune criticità delle imprese sociali siano assolutamente riscontrabili nell'economia di comunione:

« - Dai diversi giudizi espressi su specifici aspetti dell'erogazione dei servizi (sociali o socio-sanitari pubblici) si può desumere un *comportamento troppo autoreferenziale dell'impresa sociale, soprattutto rispetto alle necessità di offrire ritorni periodici e trasversali di comunicazione ed informazione* [...].

- Il 65% delle imprese non ha definito un organigramma aziendale;
- Il 75% delle imprese non è dotato di un mansionariato aziendale.

Le imprese, soprattutto per motivi di ordine economico, ricorrono prevalentemente al sostegno pubblico, alla formazione professionale erogata in prevalenza da Enti quali le Province e le Regioni.

Rispetto a questi percorsi formativi emergono però una serie di punti di debolezza:

- eccessiva burocrazia
- ritardi nell'erogazione dei fondi
- lunghezza dei tempi di attivazione rispetto alle necessità aziendali

[...]

Il 75% delle imprese ha ricevuto richieste di formazione da parte dei lavoratori, mentre solo il 20% ha ricevuto richieste analoghe da parte della rappresentanza sindacale.

[...]

Fra gli aspetti prioritari su cui l'azienda dovrebbe investire risorse ed interventi ai fini di un miglioramento delle criticità espresse dai lavoratori sono individuati principalmente:

- *la Comunicazione interna ed esterna (63%);*
- *l'Organizzazione (62%)*

[...]

In particolare sono gli aspetti della comunicazione interna che devono essere incrementati, strutturati e mantenuti (è il primo dei fattori indicati dai lavoratori per il miglioramento dei livelli di erogazione dei servizi e dell'impostazione dei

cicli di lavoro ed è pari al 92% il numero delle risposte che giudicano non sufficiente o carente il ritorno informativo sui risultati sia sociali che economici dell'azienda).»⁴⁸

Quindi queste ricerche (quantitative e qualitative) hanno portato alla luce qualcosa di interessante relativamente al taglio di questo lavoro: coniugare nella pratica e nella realtà quotidiana le esigenze di imprenditorialità e socialità è un'operazione molto difficile. Spesso una delle due soccombe. Se non si investe in comunicazione (prima di tutto interna per la consapevolezza e il coinvolgimento) una tale sfida risulta ancor più difficile.

3.4.2 Il Convegno del Giugno 2004

Il 4 Giugno del 2004 il consorzio Tassano ha organizzato un convegno dal titolo "Il lavoro: chiave per dare dignità alle persone più svantaggiate".

Alcuni dei risultati delle analisi sopra descritte sono divenuti spunto per la riflessione e la discussione. Nel caso specifico dell'evento del Giugno 2004 erano presenti anche alcuni uomini impegnati in politica o nella gestione di Enti Pubblici⁴⁹ e l'economia di comunione è stata raccontata in diversi interventi. Spiegando, ad esempio, la storia del consorzio Tassano è stato raccontato l'ideale del movimento, il modo in cui è entrato nelle loro vite e ha segnato ogni scelta. Erano inoltre presenti la Sociologa Vera Araujo (già citata nel paragrafo 2.1) e l'ex coordinatore mondiale del progetto EdC Dott. Alberto Ferrucci a spiegare i principi dell'economia di comunione, la cultura del dare e le difficoltà del fare i conti col mercato. Non avrebbe senso ora raccontare il loro intervento al convegno, si finirebbe col ripetere i contenuti del secondo capitolo. Qui si descrive invece il tentativo di diffondere la realtà dell'EdC anche all'esterno del movimento e delle aziende, attraverso varie forme di comunicazione.

Ma come si può misurare l'effetto di queste iniziative sul piano della collaborazione con gli enti pubblici e col mondo politico? È davvero difficile, ma

⁴⁸ op. cit., p. 29, 34, 37, 75, 79.

⁴⁹ On. Egidio Bandi (Deputato al Parlamento Italiano), Paolo Pierfigli (Consigliere Regionale Liguria, gruppo politico DS), Dott. Giovanni Scuderi (Vice Sindaco di Chiavari), Dott. Andrea Lavarello (Sindaco di Sestri Levante), Dott. Mario Chella (Vice Sindaco di Sestri Levante), Egidio Banti (Assessore Regionale all'Agricoltura), Vito Vattuone (Sindaco Casarza Ligure – Consigliere Provinciale della Margherita), Giorgio Martiny (Direttore dell'ASL 4, Chiavari).

si può affermare con certezza che non si è trattato di eventi fini a se stessi. Basta leggere alcuni interventi per capire che questo convegno ha rappresentato una reale apertura dell'EdC verso l'esterno, un tentativo di uscire dal movimento dei focolari consapevoli (data la storia e la natura del movimento stesso) che il fondamento culturale dell'economia di comunione può convincere e coinvolgere tutti: credenti e non, politici e giornalisti, imprenditori e lavoratori.

3.4.3 I seminari e il convegno conclusivo

Nei diversi seminari organizzati dal consorzio non è stata approfondita esplicitamente l'economia di comunione. La natura stessa dei seminari a volte implica un punto di vista tecnico, ma si ritiene comunque utile sottolineare tali iniziative al fine proprio di esplicitare l'eterogeneità degli eventi organizzati. Anche nel convegno conclusivo del 26 Maggio 2005 si trovano pochi riferimenti espliciti all'economia di comunione.

Tuttavia è stata intrapresa un'importante azione di comunicazione attraverso la scelta di stampare 5 volumi perché restassero impressi anche sulla carta l'insieme di queste iniziative, i temi trattati, le realtà raccontate (compresa ovviamente l'economia di comunione), i diversi punti di vista e le proposte per far fronte alle sfide del futuro.

3.5 Risultati

Come si diceva sopra è impossibile quantificare gli effetti della comunicazione; sarebbe superficiale concludere che i finanziamenti, gli appalti e ogni forma di aiuto avvenuta dopo questi convegni e seminari siano frutto esclusivo degli eventi riportati.

Senza dubbio la comunicazione è fondamentale per allacciare e alimentare ogni tipo di relazione. Ma come quantificare un rapporto che migliora?

In questo paragrafo, pur sapendo di non poter rispondere a tale domanda, si intende comunque riportare l'esempio di un grande risultato dovuto in parte alla capacità degli uomini del consorzio Tassano di raccontarsi anche all'esterno.

È la storia della Fondazione Regionale per gli Investimenti Sociali (F.R.I.S.). Nasce il 25 Luglio del 2002 dopo la visita di un esponente politico agli stabilimenti del consorzio. Le cooperative attraversavano un momento difficile, era indispensabile trasferirsi, trovare una nuova area per salvare il consorzio. Per una serie di motivi, tra i quali sicuramente quelli ipotizzati nei paragrafi precedenti, alcuni politici si sono attivati in questa direzione. Attraverso la fondazione è stata individuata un'area disponibile a Casarza Ligure, ma serviva una somma non indifferente: 3.500.000 euro. Il FRIS è riuscito ad ottenere € 2.000.000 dai fondi europei ed € 500.000 dagli enti pubblici locali. Più precisamente hanno partecipato la regione Liguria, le province di Genova e La Spezia insieme a 12 comuni della zona. Per arrivare alla cifra finale mancava ancora € 1.000.000 che è stato recuperato attraverso un particolare mutuo sotto forma di affitto sociale.

Anche recentemente il consorzio ha risolto un problema relativo alla gestione del laboratorio; la comunione interna non bastava più e gli amministratori della provincia hanno aiutato il consorzio finanziando e inviando alcuni Tutor completamente a spese dell'Ente.

L'aspetto più interessante di questo caso non è certo il denaro che sono riusciti a ottenere grazie alla comunicazione e all'aiuto pubblico; il fatto importante è che durante questi anni diversi esponenti politici hanno voluto visitare personalmente il consorzio per conoscere queste persone e questa realtà. Politici appartenenti agli schieramenti più lontani: da Alleanza Nazionale a Rifondazione Comunista. A queste persone è stata raccontata anche l'economia di comunione e quindi i valori che animano questo progetto e l'intero consorzio. La cultura del dare ha saputo dimostrarsi trasversale agli schieramenti politici, questo è il punto di maggior interesse. Dal maggio 2005 la regione Liguria è governata dal centrosinistra, ma la collaborazione con il consorzio era iniziata molto tempo prima con una maggioranza di centrodestra. E il punto è proprio che non è cambiato nulla.

CAPITOLO 4:

IL METODO RAINBOW E IL CASO DELLA E.C.I.E.

4.1 La E.C.I.E.

La E.C.I.E. srl è un'azienda di Lainate che produce indicatori di direzione, fanali, dispositivi elettrici, contachilometri e altro ancora per diversi modelli di ciclomotori, moto, minivetture, pullman, mezzi agricoli. Offre un servizio globale nel senso che oltre a tendere al continuo miglioramento della qualità del prodotto si occupa di ricerca (per sviluppare nuove idee), progettazione, produzione e assistenza post-vendita. Tra i clienti troviamo le più importanti case produttrici di motoveicoli, nazionali ed internazionali. La E.C.I.E., che oggi conta circa 55 dipendenti, è nata nel novembre del 1991 ad opera del Signor Luigi Delfi, attualmente presidente dell'azienda. Al suo fianco c'è una squadra composta dalle persone responsabili delle diverse aree, tra cui la figlia, Erika Delfi (responsabile risorse umane) che si è gentilmente resa disponibile per un'intervista.

Ciò che rende questo caso aziendale interessante è che si è tentato di comunicare la scelta di appartenere all'economia di comunione all'interno e all'esterno della realtà d'impresa. Inoltre la E.C.I.E. possiede una succursale in Cina, e se pensiamo alle condizioni di lavoro abituali della popolazione cinese il discorso di una comunicazione dell'economia di comunione si fa ancora più interessante.⁵⁰ Per quanto riguarda clienti e fornitori, prima dell'esplicitazione

⁵⁰ Nel 2004 si è deciso di far nascere una piccola azienda in Cina che è stata inaugurata nel Giugno 2005. Erano presenti alcuni rappresentanti del personale ECIE e Luigino Bruni che nel suo intervento rifletteva sul significato dell'economia di comunione in un paese per molti versi così distante:

«La Cina è il laboratorio economico e sociale più importante sulla scena mondiale. Nella Cina attualmente si sta giocando una partita fondamentale dalla quale dipenderà la qualità dell'economia e delle società di mercato del XXI secolo ed oltre. Oggi la popolazione cinese raggiunge il miliardo e 300 milioni di persone, possiede una lingua propria e una civilizzazione millenaria. Da decenni ha un'emigrazione che ha attecchito in molte parti del pianeta: in tutte le coste meridionali dell'Asia e in quelle orientali dell'Africa, come pure negli Stati Uniti e, sin dai tempi passati, in Europa.

[...] Oggi in Cina la ricchezza cresce, ma cresce forse anche la disuguaglianza sociale. Se noi guardiamo alle altre economie mondiali, constatiamo che nei momenti di "salto" l'economia sperimenta aumenti di ricchezza associati ad aumenti di disuguaglianza. Allo stesso tempo, sappiamo anche che le economie hanno continuato a crescere nel tempo solo se hanno saputo raggiungere altri due obiettivi:

della propria adesione al progetto EdC, è stata la cultura aziendale, lo stile della contrattazione e della gestione delle relazioni a costruire rapporti di fiducia e di stima. Un fornitore in particolare si è mostrato molto interessato all'EdC e insieme si è deciso di rafforzare la partnership anche dal punto di vista societario, attraverso una partecipazione di capitale.

Sul fronte interno scopriamo invece che per coinvolgere tutti i dipendenti e collaboratori nell'economia di comunione si è scelto di sperimentare veri e propri corsi di formazione di durata variabile, come si vedrà, in base ai gruppi coinvolti, al ruolo delle persone, etc. A questo scopo la E.C.I.E. si è rivolta alla Rainbow.

4.2 Il metodo Rainbow e le sette linee guida per l'impresa EdC.

La Rainbow è un'azienda EdC individuale. C'è qualcosa però che la contraddistingue da molte altre aziende EdC: la Rainbow è nata proprio per sperimentare l'economia di comunione, nel senso che tenta di realizzare dal punto di vista professionale l'obiettivo della "formazione di uomini nuovi", rinnovati da una cultura a più dimensioni rispetto a quella centrata esclusivamente su produttività e remunerazione che sembra prevalere. Dal 2002 lavora su un'idea nata dalla capitalizzazione delle "7 linee guida per gestire l'impresa EdC"; si occupa essenzialmente di formazione e utilizza un mix di strumenti che vanno dalle classiche schede di analisi ai momenti di riflessione personale stimolati da testi, schemi, questionari, etc.

Relativamente al caso della E.C.I.E. vale la pena approfondire questo tentativo di comunicazione e coinvolgimento analizzando almeno l'oggetto di tale comunicazione. Cosa è stato raccontato a queste persone attraverso i corsi di formazione? La proposta della Rainbow non è quella di raccontare la vita di Chiara Lubich e dell'economia di comunione, ma qualcosa che riguarda più da

1. Ridurre la disuguaglianza affinché i vantaggi della crescita possano raggiungere più persone possibile;
2. Aumentare la partecipazione civile e la democrazia. La storia delle democrazie di mercato europeo ci dicono, infatti, che lo sviluppo economico dura nel tempo solo se diventa sviluppo partecipato, e se assieme ai capitali fisici e finanziari cresce anche quello che viene chiamato il "capitale sociale".
Sono convinto che la società cinese, con le sue grandi risorse, vincerà questa sfida. Come sono convinto che la cultura che anima l'esperienza dell'EdC e quindi della ECIE, sebbene solo un piccolo seme di fronte alla complessità di simili dinamiche, possa dirci a riguardo qualcosa di significativo.»

vicino i destinatari della comunicazione: *i macroaspetti della vita e della gestione aziendale attraverso la metafora dell'arcobaleno*. Il fine ultimo è il coinvolgimento dei diversi interlocutori nella dimensione della creazione di valore; la premessa per comprendere la metafora dell'arcobaleno è molto semplice. Si parte dalla considerazione che il valore complessivo (non solo economico, ma anche umano, sociale) generato da un'attività aziendale è difficilmente descrivibile e misurabile, ma è straordinario e per essere compreso in pieno non può che essere osservato nelle sue molteplici dimensioni. Certamente il paradigma fordista del capitalismo liberale non è più in grado di esprimere la complessità dei processi della realtà economica postmoderna e sono evidenti i limiti di strategie aziendali centrate solo sul valore contabile del profitto (si pensi all'economia dell'informazione dove in conseguenza all'immaterialità di prodotti e servizi diviene preponderante proprio la dimensione non materiale del valore d'impresa).

La Rainbow, nel tentativo di descrivere tale valore, identifica sette dimensioni diverse (sette come i colori dell'arcobaleno):

- Capitale economico
- Capitale relazionale
- Cultura aziendale
- Qualità sociale ed ambientale
- Capitale umano
- Formazione e innovazione
- Comunicazione e coinvolgimento

La responsabile di Rainbow, Elisa Golin, descrive questo supporto organizzativo chiamato Rainbow Score:

«Rainbow Score si compone di processi e strumenti per analisi, codifica e attivazione della molteplicità di risorse e valore di un'impresa secondo una logica complessivamente unitaria.

La pluralità delle dinamiche relazionali e sistemiche, poste alla base dell'attività economica, esprimono un significato che non esula, ma implementa e completa quello di tipo monetario: l'esperienza e la diffusione anche in Italia, in questi

ultimi anni, di attività di bilancio sociale o ambientale, il riconoscimento del ruolo dei diversi stakeholder, l'attivazione da parte di movimenti e associazioni di consumatori di atteggiamenti critici, o comunque intenzionali rispetto alle condizioni produttive e di sviluppo dell'azienda: tutto questo (e altro ancora) richiede alle aziende di riscoprire, elaborare e diffondere idee e stile d'impresa, ma soprattutto di **dare visibilità a tutte le forme del valore prodotto**.⁵¹

Infatti si intuisce facilmente che oggi il successo di molte imprese non è legato alla continuità di performance economiche contabilizzabili, esse sono semplicemente un indicatore positivo del fatto che le cose funzionino. Ciò che regge il successo è legato in particolare al valore delle risorse umane e all'insieme delle conoscenze che attraverso e grazie a loro (e non sempre in una forma individuale e definita) l'azienda possiede⁵². Pensiamo ora ad un'azienda gestita secondo l'economia di comunione che non solo punta sulle risorse umane, ma deve anche tendere all'ideale di una realtà dove nel rispetto dei ruoli scompaiano le gerarchie o meglio, diventino strumenti di servizio anziché di potere; può riuscirci diffondendo un senso di appartenenza, responsabilità e partecipazione, quindi diventa indispensabile diffondere ogni informazione che riguarda la realtà d'impresa. A partire dalla scelta fatta di appartenere all'EdC, fino ai meccanismi della gestione aziendale, le dimensioni del valore, o qualsiasi altra informazione sull'andamento dell'azienda e del mercato. Ebbene, pensando ad un'azienda EdC è chiaro il significato del tentativo intrapreso dalla Rainbow che in questi corsi di formazione cerca di rendere consapevoli tutti gli interlocutori dell'azienda riguardo al funzionamento della realtà in cui vivono, riguardo l'importanza di ciascuno dei loro ruoli nella creazione di valore ricercato secondo la cultura del dare, con l'uomo al centro dell'attenzione.

Si analizzano brevemente di seguito le sette dimensioni del valore secondo l'approccio del Rainbow Score; così facendo è possibile descrivere la filosofia di gestione aziendale della E.C.I.E., ma anche l'oggetto di questo corso di

⁵¹ Elisa Golin e Giampietro Parolin, *per un'impresa a più dimensioni - strategie e bilancio secondo il metodo Rainbow Score*, Città Nuova Editrice, Roma, 2003, p. 33.

⁵² op. cit.

formazione che è il loro interessante tentativo di “comunicazione di pubblica utilità”, nonché le sette “linee guida per gestire un’impresa EdC”. Il corso base si sviluppa in sette tappe (sette giorni) proprio per descrivere (una al giorno) le sette dimensioni del valore dell’attività aziendale.

4.2.1 CAPITALE ECONOMICO

Si fa riferimento agli aspetti economico finanziari dell’attività aziendale, ma l’occasione è comunque buona per indagare alcune componenti della creazione di valore non monetario. Mentre si descrivono attraverso gli indicatori classici (ROI, ROE, etc.), la redditività dei singoli prodotti, di ogni ASA (area strategica d’affari) e del capitale investito, per quanto riguarda la redditività del lavoro è indispensabile tener presente i valori aziendali nel momento in cui si intenda in qualche modo misurarla. Si riporta un breve passaggio:

«Posizionare la redditività direttamente sul lavoratore comporta una rinuncia alla molteplicità di valore della redditività stessa, andando invece a legittimare tendenze omologanti e alla fine escludenti della gestione delle risorse umane. [...]

Forse è il termine stesso di risorsa rivolto ai lavoratori a indurre in inganno nell’approccio al personale: alla stregua delle risorse tecnologiche, finanziarie e materiali, i lavoratori sono considerati mezzi per raggiungere l’obbiettivo economico. *Mantenendo fede, invece, ad una concezione del valore del lavoro in cui lo sviluppo delle risorse del personale ha l’accezione di finalità, diventa possibile ampliare l’orizzonte di significato del concetto di redditività e includervi investimenti in formazione, conoscenza e sviluppo umano.»⁵³*

Questo è un passaggio molto importante. E’ una delle manifestazioni più concrete in assoluto dell’applicazione della cultura del dare in azienda. Significa che concepire lo sviluppo umano, ottenuto attraverso il lavoro, come un fine e non come mezzo, comporta un punto di vista innovativo riguardo la formazione e la conoscenza, che poi si traduce in investimenti.

⁵³ op. cit., p. 44.

Rileggendo attentamente queste poche righe già risulta chiaro che il metodo Rainbow non è stato concepito teoricamente per poi tentare un'applicazione pratica nei casi aziendali. Questo modello deriva dall'osservazione delle realtà aziendali già esistenti. Dunque si sono prima osservate le manifestazioni della cultura del dare nella gestione aziendale e in un secondo tempo si è teorizzato un modello utile anche come supporto alla fase di comunicazione.⁵⁴

4.2.2 CAPITALE RELAZIONALE

Si fa qui riferimento all'insieme di rapporti di qualsiasi tipo (relazioni stabili, collaborazioni temporanee, etc.) che l'azienda intrattiene con gli interlocutori esterni alla realtà d'impresa. Nel tentativo di tendere all'ideale di un'economia di comunione si cerca di avere una visione più ampia possibile di ciò che sia il mondo esterno all'azienda; non si può, ad esempio, tralasciare di considerare anche la comunità locale e la società civile nell'insieme di interlocutori e portatori di interesse. Oppure nella famosa analisi di customer satisfaction il tentativo è quello di andare oltre all'indice di gradimento del prodotto finale, perché servirebbe capire quale sia la percezione del valore e del significato dell'intera attività aziendale. È scontato aggiungere che per riuscire in questa operazione di individuazione e misura delle diverse dimensioni del capitale relazionale sia indispensabile una forte sensibilità, capacità d'ascolto e recepimento dei bisogni e delle risorse locali e l'assunzione di un ruolo attivo e aperto al territorio.

4.2.3 CULTURA AZIENDALE

«Attraverso la cultura aziendale, un'impresa esprime la dimensione più profonda e meno esplicita della sua identità, anche al di là della dichiarazione di vision e mission. [...]

⁵⁴ In altre parole non è la comunicazione che rende reali i comportamenti di un imprenditore EdC. Egli agisce secondo i suoi principi, gestisce in modo innovativo la sua azienda, ma può accadere che non colga in pieno tutto ciò che lo renda differente da un'azienda "normale" e che quindi non possa rendere partecipi anche gli altri. Solo in un secondo momento diventa indispensabile il contributo di chi crea le categorie per descrivere queste nuove realtà e diventa possibile anche comunicarle.

La cultura aziendale costituisce elemento fondamentale per lo sviluppo del senso di appartenenza, all'interno di un contesto produttivo, ma a sua volta è **l'esito dei comportamenti e dell'organizzazione - spesso informale - della rete di relazioni tra i componenti della realtà aziendale.»**

Per la definizione di questa dimensione del valore vengono identificate tre tappe:

- Innanzitutto è necessaria l'esplicitazione, il più possibile chiara e articolata, dei principi e dei valori guida. Per fare ciò serve intraprendere un percorso di ritorno alle radici e alle motivazioni che hanno portato all'avvio dell'attività aziendale.
- La seconda tappa implica la ricerca di modalità (normative ma anche esperienziali) utili alla traduzione in prassi gestionali dei valori esplicitati nel primo passo. In altre parole si cerca di definire alcune regole, delle condizioni per la permanenza sul mercato, in grado di incidere a livello operativo e non solo sulla carta.
- La terza tappa porta alla condivisione di questi principi con tutto il personale, tenendo presente l'importanza del ruolo del manager che può farsi portatore e garante di questi valori. Nella migliore delle ipotesi la cultura aziendale è una dimensione che diventa un riferimento anche per gli interlocutori esterni. Alcuni tra gli strumenti utili in tal senso sono la carta dei valori, che esprime i principi orientanti le modalità di gestione aziendale, e il "codice etico" che ha invece una funzione più normativa e che spesso acquista il significato di un vero contratto sociale con gli stakeholder (infatti nelle grandi imprese è tutelato da un organismo di garanzia).

4.2.4 QUALITÀ SOCIALE E AMBIENTALE

Per qualità sociale si intende la tutela della salute (psicofisica) dei lavoratori, la cura del clima aziendale quale fattore che può incidere sul benessere emotivo e infine la sicurezza sul posto di lavoro. La qualità ambientale è ovviamente riferita alla cura della salute della società civile rispetto all'impatto ambientale dell'attività aziendale. In altre parole le aziende che sposano i principi descritti dal metodo del Rainbow Score non si limitano ad operare entro i limiti legali in

tema di sicurezza e tutela ambientale, ma intraprendono un percorso di sviluppo realmente sostenibile, a costo di fare scelte apparentemente non convenienti in senso strettamente economico. Talvolta, se ben comunicate, queste decisioni inizialmente in controcorrente possono divenire un vero e proprio vantaggio competitivo e addirittura arrivare a modificare il contesto di riferimento.

Si riporta di seguito un esempio emblematico di quanto appena detto. È il caso della Rubinetteria Weibert, una delle aziende visitate personalmente in cerca di esperienze di comunicazione efficaci. Questa azienda di rubinetteria sanitaria è parte di un distretto industriale situato nel novarese. Ai collaboratori interni ed esterni non è stata comunicata la scelta di essere un'azienda EdC, ma la centralità dell'uomo nell'attività d'impresa è stata una costante fin dal principio. La Rubinetteria Weibert nasce nel 1975 come attività di modeste dimensioni basata inizialmente solo sul commercio di prodotti idrosanitari. Verso la fine degli anni '80 si trasforma in azienda di produzione; gli affari vanno bene e alla fine degli anni '90, grazie agli utili realizzati e reinvestiti, viene aperto un secondo distaccamento. Oggi questa realtà coinvolge circa ottanta persone che hanno ricoperto un ruolo attivo nella progettazione del nuovo stabilimento. Insieme si è scelto ad esempio il colore della nuova sede (6000 metri quadri), si è riusciti a realizzare un ambiente accogliente, arieggiato, luminoso. Emanuele Zanetta (figlio del fondatore Carlo Zanetta) sembra particolarmente orgoglioso di mostrarmi gli impianti di depurazione dell'aria che impiegano tecnologie all'avanguardia e vanno ben oltre gli standard imposti per legge. La Rubinetteria Weibert è stata la prima nel distretto del novarese a intraprendere tali iniziative; ciò che è ancor più interessante è che oggi non è più la sola. Altre aziende vicine hanno preso a modello questa impresa incuriosite soprattutto dall'ambiente di rapporti umani autentici (importanti anche in senso economico) maturati anche grazie a queste scelte di gestione.

4.2.5 CAPITALE UMANO

«Questa parte considera il valore aggiunto che la comunità di lavoro nella sua organizzazione formale ed informale, così come nell'impatto con l'esterno, porta all'attività d'impresa. È pertanto una dimensione la cui analisi è solo in parte quantitativa e fa prevalentemente riferimento a processi dinamici e intenzionali. Il valore di quello che abbiamo definito capitale umano è fortemente correlato con il tema delle risorse umane nella vita aziendale: tema centrale che si esprime nell'intelligenza strategica con cui vengono affrontate scelte relative a metodi e strumenti gestionali, nonché agli orientamenti di fondo che ne supportano l'utilizzo.»⁵⁵

Quando gli studiosi scrivono che l'impresa postmoderna rappresenta il trionfo del processo sulla struttura intendono dire che oggi più dei canali ufficiali e dei rapporti gerarchici, conta la capacità di far filtrare l'informazione attraverso tali livelli di gerarchia, contano la comunicazione e i rapporti personali. In altre parole un'organizzazione conta, ma serve ancora di più la flessibilità mentale e strutturale per non farsi irrigidire da un organigramma che divide le responsabilità.

Se si comprende l'importanza di questa dimensione del valore è subito chiara anche l'importanza di saperla spiegare a tutti i soggetti coinvolti nell'attività, come appunto avviene secondo il metodo Rainbow Score. Dunque tale approccio finisce per definire l'insieme di persone operanti in azienda come una comunità di lavoro dove la comunità si caratterizza per:

- appartenenza ad una storia e ad un'identità comune;
- condivisione di risorse logistiche (territorio, risorse naturali);
- comunanza di interessi e problematiche;
- tendenza comune al miglioramento della vita sociale.

⁵⁵ op. cit., p. 93.

4.2.6 FORMAZIONE E INNOVAZIONE

«Se si concorda che la nuova ricchezza non sia legata tanto a ciò che si possiede quanto a ciò che si conosce, la sua accumulazione, nell'epoca che viene assimilata a quella di una terza rivoluzione industriale, si gioca con strumenti dell'informazione e della formazione. [...] si fa riferimento al valore correlato alla conoscenza e in modo specifico alle modalità di sviluppare, migliorare e innovare questa dimensione patrimoniale»

Dunque nel sesto giorno di formazione si finisce a parlare dell'importanza della formazione stessa. Viene spiegata la differenza tra formazione tecnica e trasversale. La prima è strettamente collegata al ruolo professionale, è di tipo addestrativo e viene generalmente erogata all'interno dell'azienda. La seconda è appunto trasversale ai ruoli ricoperti e va a rinforzare due componenti della professionalità dei lavoratori:

- la capacità di autoprogettualità che come conseguenza fa maturare un desiderio di sviluppo del percorso professionale e di carriera. Qui rientra la capacità di analisi di sé, delle proprie competenze e del contesto in cui si agisce.

- le abilità socio-professionali e quindi la capacità, in riferimento ad un ambiente produttivo, di esprimere la propria dimensione sociale e relazionale. L'esempio più frequentemente usato è riferito alla capacità di lavorare in gruppo.

L'innovazione viene inserita in questa dimensione del valore (insieme alla formazione) perché viene interpretata come la conseguenza di un processo di sviluppo del capitale intellettuale, del cosiddetto know-how che a sua volta non può svilupparsi senza appunto un'adeguata formazione.

4.2.7 COMUNICAZIONE E COINVOLGIMENTO

Durante l'ultimo giorno di formazione il tema è proprio quello della comunicazione. Ovvio che vada intesa come qualcosa in più di un processo utile a trasferire informazioni. Il fine ultimo infatti è generare una vera forma di partecipazione; un processo di comunicazione è un semplice mezzo, come le

informazioni. Vengono esplicitati alcuni aspetti della comunicazione interna ed esterna piuttosto ovvi come gli strumenti a disposizione grazie al progresso tecnologico (intranet, newsletter, ecc.) oppure l'importanza di capire che si comunica anche involontariamente, non solo nelle campagne pubblicitarie, ma sempre; persino il silenzio comunica.

Poi viene aggiunta una riflessione sul senso della partecipazione che non è affatto scontata:

«In realtà ciò che può garantire una sostanziale partecipazione alla vita aziendale è la costituzione di un vero e proprio sistema di ascolto, non solo e non tanto per togliere la spontanea dimensione espressiva e di condivisione su cui il processo di partecipazione si fonda, quanto per dare valore e significato allo stesso: *il riconoscimento del senso della partecipazione da parte della dirigenza, conferma e promuove comportamenti attivi.*»

Non è affatto scontato perché porta a riflettere su quante aziende investano in formazione, comunicazione interna ed esterna per una questione di pura immagine. Ebbene spesso non ottengono grandi risultati. Se non si crede per primi in ciò che si comunica difficilmente potrà crederci qualcun altro. Secondo il metodo Rainbow Score prima di comunicare ai lavoratori l'importanza della partecipazione e le iniziative concrete che verranno prese (come un sistema d'ascolto) è indispensabile che non solo l'imprenditore, ma tutti i dirigenti intermedi, responsabili aree, etc. credano in questa cultura e siano pronti a dimostrarlo. La vera partecipazione nel concreto chiede a volte a qualcuno di rinunciare ad una parte del suo "potere", non serve sottolineare quanto sia difficile spesso decidere in questo senso (*decidere* appunto, non *accettare* come fosse una cosa imposta dall'alto). Come vedremo nel prossimo paragrafo la prima operazione compiuta dalla Rainbow nel caso della E.C.I.E. è stata proprio quella di un confronto all'interno del consiglio d'amministrazione dell'azienda di Lainate.

4.3 L'attività Rainbow nel caso della E.C.I.E.

L'azienda di Lainate si è rivolta alla Rainbow nel 2003; la collaborazione continua tutt'ora in un'ottica di costante monitoraggio dei risultati e di ascolto (per individuare magari l'opportunità di nuovi interventi), così come nella messa a regime di veri e propri strumenti di supporto allo sviluppo di questa cultura: il sistema di valutazione e incentivazione del personale, i gruppi di coordinamento tra funzioni pari, le equipe di lavoro per progetti speciali, la possibilità di elaborare il bilancio sociale, etc.

Continua inoltre attraverso una serie di relazioni, solo in parte consulenziali e formali, instaurate durante il percorso di formazione tra la responsabile della Rainbow (Elisa Golin) e i soggetti interessati interni alla E.C.I.E.: la dimensione della condivisione che il percorso prevede, infatti, coinvolge i partecipanti ai diversi gruppi di lavoro, permette la costruzione di relazioni profonde, di supporto reciproco che mettono in gioco anche aspetti personali, e non solo professionali.

Nel 2003 il primo passo del percorso è stato un confronto interno al consiglio d'amministrazione. Questo è avvenuto con il chiaro intento di comprendere il ruolo di ogni dirigente e soprattutto la loro volontà e capacità di diffusione, nell'esercizio della loro funzione, della dimensione orientante del fare impresa che nel caso della E.C.I.E. è l'adesione al progetto EdC⁵⁶. In altre parole si è tentato di mettere a punto le priorità e gli obiettivi aziendali in senso più ampio rispetto ai tradizionali parametri economici. Nello stesso periodo veniva inserita in azienda una nuova figura: quella che avrebbe dovuto occuparsi del coordinamento delle risorse umane (Erika Delfi). Il tentativo è stato quello di chiarire obiettivi e contenuti di questa nuova funzione in modo che dirigenti e dipendenti potessero percepirne da subito l'utilità e il valore.

Sempre nello stesso anno, precisamente da Aprile a Settembre, è stato avviato per un gruppo "storico" di dipendenti dell'azienda, con diverse tipologie di responsabilità, il primo percorso Rainbow (descritto nel paragrafo precedente) mediante 8 giornate in azienda a cadenza mensile. Giornate di sette ore con il pranzo in comune nelle quali si è cercato, tra un colore e l'altro dell'arcobaleno

⁵⁶ A conferma di quanto scritto nella nota n. 52.

Rainbow, di avviare un cammino in cui le persone coinvolte potessero riconoscersi come un gruppo, dotato di un'identità di corpo; questo grazie alla possibilità di sperimentare momenti di condivisione e di supporto reciproco. Un percorso in cui ciascuno potesse cogliere la responsabilità non solo di agire attraverso la cultura aziendale (cultura del dare), ma anche di trasmetterla. Il tutto si è concluso in una 2 giorni residenziale a Loppiano (prima cittadella del movimento dei focolari) con la visita alla cooperativa Loppiano Prima utile al confronto con un'altra azienda gestita secondo l'economia di comunione.

Durante il 2004 il processo di comunicazione delle 7 linee guida per gestire l'impresa è stato proposto, a cascata, anche a tutte le altre aree aziendali. Questa intenzione si è concretamente tradotta in 5 incontri di mezza giornata per l'Area Ricerca e Sviluppo e l'Area Operation; 4 incontri di mezza giornata per l'Area Amministrazione, Commerciale e Qualità; 3 incontri di 2 ore per l'Area Produzione e 5 incontri di 2 ore per l'Area Magazzino.

Dato che il fine ultimo è sempre quello di realizzare il più concretamente possibile la teoria della cultura del dare, alla fine del percorso ufficiale di formazione ciascuno dei gruppi di lavoro, come il gruppo storico, ha elaborato una serie di impegni riferiti alle singole linee guida. Dove nasce l'impegno nasce la responsabilità. Ciascuno quindi ha prima riflettuto su se stesso, sulle proprie capacità, attitudini, sul proprio ruolo in azienda, su quanto creda o meno che le cose possano cambiare, migliorare, a partire proprio dalla vita in azienda, dalle piccole cose. Ecco che il metodo Rainbow riesce a plasmarsi sulle diverse realtà che incontra, fatte di uomini e quindi tutte diverse. Ognuno di loro ha proposto di prendersi cura di un colore in particolare (una delle 7 linee guida), o di un aspetto di un colore nel momento in cui pensava di poter dare così il suo reale contributo all'attuazione della cultura del dare.

Il risultato complessivo è stata la costruzione di una rete "colorata" in tutta l'azienda e ogni sei mesi avviene un momento di verifica della realizzazione e della qualità della vita di ognuna delle sette linee di conduzione. Non si tratta ovviamente di un controllo fine a se stesso, ma fine a registrare lo stato di

avanzamento che può servire come nuovo stimolo e fine soprattutto a individuare l'opportunità di azioni di rinforzo.

Per fare un' esempio nel 2005 questo monitoraggio è risultato indispensabile per cogliere un nuovo cambiamento della realtà: il riferimento è alle variazioni rilevanti nell'assetto di clienti importanti (in particolare il passaggio di Aprilia a Piaggio e l'inizio dell'avventura in Cina). In conseguenza a ciò si è ritenuto utile, appoggiandosi sempre alla Rainbow, operare nuovamente una revisione organizzativa rinforzando ulteriormente i temi legati alla responsabilità e all'integrità. Per prima cosa si è proposto un supporto al gruppo direttivo al fine di facilitare processi di condivisione e di decisione collegiale. Tale gruppo, istituito all'inizio del 2005, è formato da Erika Delfi (Responsabile Risorse Umane) insieme ai responsabili delle aree Tecnica, Commerciale e Operation. La seconda proposta è stata rivolta all'intero personale dell'area Commerciale ed Operation, si tratta di una proposta di formazione congiunta sul tema "cultura ed etica del servizio". Si era notato, grazie appunto ad un costante ascolto e monitoraggio dei risultati, una tensione, una competizione comprensibile, quasi logica ma inutile tra le due aree. Il tentativo è stato quello di aggregarle di nuovo attorno ai valori aziendali, rinforzando atteggiamenti fiduciosi e collaborativi.

Può darsi che alcuni dei punti sopra descritti risultino troppo astratti, idealistici; si ritiene importante, per concludere, sottolineare che esiste tale consapevolezza anche all'interno dell'azienda stessa dove comunque si è riscontrata l'utilità e l'efficacia di questa azione di comunicazione. In altre parole risulta possibile osservare l'efficacia del Rainbow Score non perché si veda immediatamente realizzato l'ideale; ciò che si osserva è che anche la semplice conoscenza di queste diverse dimensioni del valore abbia la sua importanza nel momento in cui diventa uno stimolo al cambiamento. Questa consapevolezza contribuisce ad accrescere il desiderio di partecipazione, il coinvolgimento, l'identificazione; ed è l'intero ambiente di lavoro a migliorare visibilmente.

Tutto ciò potrà anche essere difficile da misurare precisamente, ma non vi è alcun dubbio che rappresenti una fonte di valore, anche in senso economico. Questo è ciò che si è potuto osservare e comprendere dalla visita all'azienda di

Lainate e dalle interviste a Erika Delfi (responsabile risorse umane della E.C.I.E.) ed Elisa Golin (responsabile Rainbow).

CONCLUSIONI

Come spiegato nell'introduzione, il particolare punto di vista adottato in questo lavoro non permette di elaborare conclusioni sul progetto dell'economia di comunione in senso globale. Non è ovviamente stata svolta alcuna indagine quantitativa ed è naturale quindi che non si hanno a disposizione i dati per stabilire "quante aziende nel mondo hanno comunicato e quante no". Ciò di cui si può parlare in questa sede riguarda il "perché" e il "come" le aziende selezionate hanno comunicato o non hanno comunicato, nella speranza e convinzione che molte altre possano riconoscersi in questi traguardi o in queste difficoltà.

I due casi aziendali approfonditi nella parte seconda sono esempi "positivi" di realtà aziendali che hanno capito l'importanza di coinvolgere i collaboratori interni nel progetto e di comunicarlo anche all'esterno. Hanno poi agito di conseguenza e i risultati, come si è visto, sembrerebbero buoni. Si potrebbe affermare (osando un poco) di essere riusciti a rispondere a uno dei quesiti posti all'inizio di questo lavoro: *"Può questa innovativa filosofia di gestione aziendale incidere laddove inizialmente la maggior parte delle persone coinvolte non la conoscono? Cosa e come andrebbe comunicato loro per coinvolgerle nel progetto?"*

Ebbene questa cultura è in grado di incidere concretamente anche dove era inizialmente sconosciuta e anche dove manca la condivisione spirituale dell'ideale del movimento dei focolari. La Rainbow ha sperimentato uno dei possibili modi per comunicare efficacemente l'economia di comunione. Non potrà funzionare ovunque (anche se, come si è visto, è un modello flessibile in grado di adattarsi alle differenti realtà). Tuttavia ciò che conta è essere riusciti a scoprire non solo questo tentativo teorico, ma anche l'esempio positivo e incoraggiante di un'azienda che lo ha concretamente applicato con successo. La E.C.I.E. ancora oggi continua a collaborare con la Rainbow, la comunicazione in fondo è un processo continuo, è relazione; non è un evento o un corso di formazione. Inoltre in questo caso l'oggetto della comunicazione si è rivelato efficace nelle reazioni generate. La trasparenza che porta alla diffusione

dell'informazione e della conoscenza, l'orizzontalizzazione dei meccanismi di governo che genera forme di partecipazione, la comunione degli utili con gli indigenti che aiuta a dare senso al lavoro quotidiano... Sono tutte cose che se vengono offerte (e comunicate appunto) perché mai dovrebbero essere rifiutate? Anche il più cinico dei dipendenti capirebbe che non ha nulla da perdere, nessuno viene pagato meno in conseguenza all'applicazione pratica della cultura del dare (c'è comunque chi, una volta saputo, si è autotassato). Il punto è che ciò che si comunica è una forma di apertura e chi la coglie ha tutto da guadagnare.

Onestamente però all'inizio di questa ricerca si era pensato che sarebbe stato piuttosto facile trovare casi esemplari da approfondire. Essendo l'intero progetto EdC fondato sulle relazioni interpersonali, sulla reciprocità, sulla fiducia, si riteneva che l'aspetto della comunicazione sarebbe stato curato in tutte le realtà aziendali. Perché invece è stato così difficile trovare questi esempi "positivi"? Come si diceva nell'introduzione forse ci si è complicati un po' la strada da soli costruendo un campione di aziende di medie dimensioni. Si è pensato che evitando le piccole imprese a gestione familiare ed evitando le realtà troppo conformi all'ideale del movimento perché formate quasi completamente da focolarini o amici del movimento, si sarebbe potuto riscontrare il vero potenziale di questo progetto, ma non si è calcolato che contemporaneamente si sarebbero trovate le più grandi e reali difficoltà. È scontato aggiungere che non è stato comunque inutile. Visitare aziende che non vengono citate nel lavoro come casi esemplari è stato importante per poter concludere che l'economia di comunione, come tantissime altre realtà, ha fatto tanta strada e tanta ne ha ancora da fare. Ma il fatto è che continuare a camminare significa proprio superare le difficoltà e per farlo la prima cosa utile a volte è "scontrarsi" con queste difficoltà, nel senso di identificarle e comprenderle a fondo. Ecco l'importanza delle altre visite e interviste. Arriviamo al punto (uno dei punti): cosa si è visto negli altri casi non approfonditi nella parte seconda? Essenzialmente aziende normali, forse troppo appunto. In questi casi la scelta di appartenere all'economia di comunione non è stata comunicata. Nessun dipendente conosce l'EdC, la cultura del dare o la destinazione degli utili.

Praticamente queste persone non conoscono la realtà di cui fanno comunque parte. La scelta di appartenere a questo progetto rimane nei vertici aziendali che silenziosamente donano una parte degli utili a fine anno come se facessero della beneficenza.

Come detto sopra non è possibile sapere quante siano nel mondo, ma si può provare a capire il perché. Perché in queste aziende non è stato raccontato nulla dell'EdC? È piuttosto ovvio che non può esistere una risposta univoca per tutte le aziende. Una delle prime cose che si capiscono quando si passa dai testi scritti all'esperienza sul campo in prima persona è che la realtà è sempre un po' più varia e complessa di come appare nei libri, in particolare quando si parla di realtà fatte di uomini. Per quanto riguarda l'EdC esistono le linee guida per gestire l'impresa, esiste un comitato per il coordinamento mondiale del progetto, si fanno conferenze, workshop, etc. ma sarebbe ingenuo pensare che tutto questo possa bastare a rendere omogeneo l'intero fenomeno. L'economia di comunione è l'insieme delle aziende che agiscono secondo la cultura del dare, ma ogni azienda ha una sua storia, ogni imprenditore ha il suo punto di vista, la sua piccola verità e il suo modo di vivere tale cultura.

Tuttavia nelle aziende che hanno scelto di non comunicare è stato possibile osservare un atteggiamento di fondo piuttosto simile. Ciò che le accomuna è il tentativo di comunicare la scelta EdC non attraverso iniziative ufficiali di formazione e coinvolgimento, ma in modo implicito, attraverso l'esempio che l'imprenditore per primo offre ai suoi collaboratori. Attraverso le scelte quotidiane di gestione, attraverso i comportamenti (solidarietà, attenzione alle dinamiche sociali interne, importanza attribuita allo sviluppo umano) che sono poi la manifestazione più tangibile della cultura del dare. Questi imprenditori conoscono ognuno dei lavoratori dipendenti, tutte le mattine danno il buongiorno personalmente a tutti quanti, vogliono conoscere i loro problemi, le loro speranze, le loro paure. Allo stesso tempo vogliono farsi conoscere, si aprono agli altri. Desiderano che ogni lavoratore si senta libero di rivolgersi a loro in ogni momento, per qualsiasi cosa. Sarà poco scientifico e perfino banale, ma questi imprenditori usano molto più spesso il cuore che la testa.

In altri casi è stato interessante riscontrare una certa paura e diffidenza verso una forma di comunicazione più formale e completa. La paura che potesse dimostrarsi addirittura controproducente; nel senso che i lavoratori dipendenti, una volta realizzato che all'imprenditore non interessa principalmente l'utile e la produttività, non condividendo l'ideale del movimento, potessero mostrarsi meno coinvolti di prima, meno stimolati a lavorare bene; o potessero un giorno avanzare pretese di ogni tipo facendo leva sulla posizione morale dichiarata esplicitamente dall'imprenditore EdC, strumentalizzandola.

L'intero progetto EdC potrebbe essere strumentalizzato il giorno che sfonderà i confini del movimento, quando magari nascerà un marchio su ogni prodotto o servizio realizzato attraverso la cultura del dare. Certamente le paure di questi imprenditori non sono irrazionali. Anzi, molti di essi sono imprenditori navigati e questi timori nascono proprio dalla consapevolezza della realtà economica al di fuori di queste oasi felici. Come dargli torto in pieno? È altrettanto vero però che il fine ultimo è quello di non restare per sempre un'anomalia del sistema, ma riuscire a cambiarlo dall'interno. Il primo passo, per un imprenditore, è proprio quello di cambiare la realtà della sua azienda; superare queste paure e assumersi alcuni rischi (solitamente gli imprenditori sanno convivere bene col rischio).

Altro fattore interessante che ha bloccato le iniziative di comunicazione in più di un caso è il coinvolgimento spirituale dell'imprenditore stesso. Molti di loro ovviamente condividono l'ideale del movimento dei focolari e coltivano una profonda fede in Dio. Radicata a tal punto da vedere i segni di una presenza divina anche nell'attività aziendale, quando essa ponga l'essere umano al centro e l'amore per il prossimo come unica legge. Ora, questa convinzione non rappresenta certamente un fattore negativo in sé; diciamo che può diventare un problema nel momento in cui l'imprenditore si scopre incapace di comunicare l'economia di comunione senza parlare di Dio o della religione cattolica. In altre parole alcuni imprenditori non riescono a coinvolgere i dipendenti nel progetto perché sono sicuri che la maggior parte di loro, non avendo fede, non potrebbe mai condividere questa visione provvidenziale. Esiste il timore che un tentativo di comunicazione possa addirittura essere interpretato come l'imposizione della

morale cattolica nell'ambiente lavorativo. Nuovamente si torna quindi a preferire una comunicazione implicita, salva da ogni forma di retorica, da ogni possibile ambiguità, perché basata esclusivamente sui comportamenti effettivamente posti in essere e non sulle parole. Questa forma di comunicazione ha senza dubbio la sua utilità, ma non può riuscire da sola a incidere radicalmente sul contesto; le persone coinvolte dovrebbero conoscere il progetto di cui fanno parte. Personalmente ritengo che tale paura sia comprensibile, ma non ha fondamento. Questo stesso lavoro di ricerca, nel suo piccolo, è riuscito a dimostrare che nell'economia di comunione esiste qualcosa di più della fede in Dio. O meglio potremmo dire che la cultura del dare può coinvolgere anche le persone che non conoscono Dio. Bisogna capire che può essere vissuta in modi diversi, che anch'essa è relativa (concetto talvolta lontano dai credenti quello del relativismo), ma parla un linguaggio universale, quello dell'amore. Nessun imprenditore EdC dovrebbe rinunciare a raccontarlo all'interno della sua azienda; fosse anche incapace tecnicamente di affrontare da solo un processo di comunicazione (come si è riscontrato in uno dei casi delle aziende selezionate in cui l'imprenditore non riconosceva in sé le doti del comunicatore). In questo caso potrebbe appoggiarsi a realtà esterne all'azienda. Proprio come la ECIE ha fatto rivolgendosi alla Rainbow che tra l'altro offre i suoi servizi a un prezzo veramente accessibile non essendo interessata principalmente all'utile. Non è certo incoraggiante il fatto che la Rainbow abbia sperimentato questo processo solo in tre aziende EdC fino ad oggi.

Uno degli imprenditori intervistati mi ha aiutato a riflettere sul fatto che proprio perché la comunicazione e il coinvolgimento interni sono fondamentali per l'economia di comunione, queste aziende non dovrebbero essere lasciate sole nell'affrontare questo delicato passaggio. Nel senso che la stessa efficacia organizzativa del movimento dei focolari rivolta alla raccolta e alla gestione comune degli utili dovrebbe esistere nei confronti di un processo di comunicazione. Probabilmente tutte le aziende conoscono le 7 linee guida per gestire un'impresa; la metafora dell'arcobaleno è stata più volte pubblicata sui periodici EdC, sul sito internet, sui libri di testo etc. Ciò che è forse mancato in questi anni non è l'approfondimento teorico di questa innovativa gestione

aziendale, ma un aiuto pratico, un'assistenza concreta per coinvolgere tutti nel progetto. Nei primi anni la maggior attenzione rivolta alla raccolta degli utili era sicuramente giustificata dallo stato di emergenza degli indigenti vicini al movimento. La mia opinione è che oggi i tempi siano maturi per organizzare un sostegno a queste aziende nella fase di coinvolgimento interno e più avanti di comunicazione esterna.

Prima di tutto ovviamente servirebbe una ricerca quantitativa che evidenzierebbe il numero delle aziende che hanno difficoltà a coinvolgere e comunicare. Credo che risulterebbero tante le aziende che hanno purtroppo rinunciato e andrebbero aiutate a diventare vere imprese EdC, cioè qualcosa in più di aziende che fanno beneficenza. E non si pensa ciò per scarsa fiducia nel progetto dell'economia di comunione, ma per il fatto che sia inserito in una realtà, quella delle imprese sociali, che tra le difficoltà maggiori incontra proprio quella di saper comunicare. Come si è visto dai risultati della ricerca M.E.I.S. (capitolo 3) dove emergevano chiaramente due cose: la difficoltà a livello pratico, per le imprese sociali, di coniugare imprenditorialità e socialità, e la scarsa attenzione alla comunicazione interna e al coinvolgimento (*vedi p. 75*).

Per concludere si desidera elaborare una riflessione personale che sfonda i confini dell'economia di comunione, ma non troppo dato che si ricollega nuovamente al tema centrale. È un pensiero sul mondo dove vivo unito ad un'immagine di ciò che potrebbe essere...

Oggi il mondo mi appare un grande paradosso. Esiste un quinto della popolazione mondiale che si divide i quattro quinti della ricchezza totale prodotta. In percentuale significa che il 20% degli esseri umani viventi si spartisce l'80% della ricchezza che il mondo riesce a produrre. Verrebbe da pensare che quel 20% non abbia grossi problemi. Qui sta uno dei paradossi. Per un certo periodo, e quindi fino a un certo punto, la crescita dei redditi nei paesi ricchi è stata accompagnata da una crescita del benessere vero, quello percepito realmente dalle persone, quello inteso nel senso più umano, che comporta una crescita diciamo pure della felicità. Se pensiamo all'Italia il riferimento potrebbe essere al boom economico; dai primi anni sessanta in

avanti la crescita dei redditi ha permesso alle famiglie italiane di pensare con serenità al futuro proprio e dei propri figli, che avrebbero studiato e non avrebbero mai conosciuto la fame e la miseria della guerra. Pensiamo anche ai beni di consumo, agli elettrodomestici, etc.; molte di queste possibilità miglioravano davvero le vite delle persone in termini di maggior tempo libero, o ad esempio di minor sforzo fisico nel lavoro e nella vita quotidiana...

Ma da un certo punto in avanti il rapporto reddito-felicità diventa più complesso. L'economista tradizionale che osserva crescere il PIL continuerà a sostenere che il paese va bene, che il benessere e la ricchezza aumentano, che c'è crescita e sviluppo. Esistono però molti teorici che sostengono che tale crescita dei redditi non è più accompagnata da un reale miglioramento della qualità della vita, da uno sviluppo umano e dalla crescita di felicità. Tentando di arricchire il paradigma economico dell'individualismo metodologico, includendo quindi anche la dimensione relazionale dell'uomo, essi osservano che esiste un punto critico oltre il quale la felicità delle persone rimane pressoché stabile o può addirittura diminuire, anche se la ricchezza continua a crescere. Questo fenomeno è conosciuto col nome di paradosso della felicità o paradosso di Easterlin.

«Il rapporto tra felicità e reddito è molto complesso. In un dato momento nel tempo, coloro che hanno più reddito sono, in media, più felici di quelli che ne hanno meno. Se però si considera il ciclo di vita nel suo insieme, la felicità media di un gruppo rimane costante nonostante una notevole crescita del reddito.»⁵⁷

Può sembrar banale perché si sa bene che il denaro non rende felice un uomo. Eppure legare la felicità all'economia è un tentativo che appassiona sempre di più alcuni economisti contemporanei che, venendo magari da altri campi come la psicologia o la sociologia, elaborano formule matematiche e teorie affatto scontati. La felicità, il tentativo di "vivere una buona vita", è il solo *fine ultimo*. Tutto il resto è uno strumento e oltre un certo livello il reddito diventa un mezzo

⁵⁷ Luigino Bruni, *l'economia la felicità e gli altri - un'indagine su beni e benessere*, Città Nuova Editrice, Roma, 2004, p. 16.

che accresce solo la nostra capacità di spesa, ma non la nostra libertà intesa come possibilità di auto-realizzazione (e non solo autodeterminazione).

Verrebbe da chiedersi: ma perché allora un uomo decide di superare questa soglia? Ovviamente non esiste una ragione specifica e razionale, questo passo avviene in modo inconsapevole perché condizionato da una serie di fattori sociali e limiti cognitivi. Sta di fatto che, in parole povere, oltre questo punto critico, per diventare più ricchi bisogna essere più produttivi e lavorare di più, sempre di più, fino a sostituire le relazioni interpersonali con il lavoro. Questo senza dubbio ci rende meno felici, e a volte forse proviamo a riempire questo vuoto, dovuto alla mancanza degli *altri*, acquistando beni che in realtà non sono più legati al nostro stare bene.

Credo però che siano sempre di più le persone insoddisfatte dell'impostazione economica, sociale e politica del mondo che osservano. Credo in particolare che la mia generazione sia consapevole di questo paradosso e forse saranno in molti quelli che non accetteranno di farci i conti, nel senso di scendere a grandi compromessi. Forse la maggior parte di noi saprà inventarsi qualcosa di nuovo (e in parte "dovrà", visto la velocità con cui stanno cambiando le cose).

Nell'introduzione al convegno organizzato dal Consorzio Tassano (capitolo 3), Luigino Bruni riflette sulla sfida a cui il lavoro è sottoposto nella società post-industriale. Osserva che, come con le innovazioni della prima rivoluzione industriale si è definito un modello di società post-agricolo, ora è un momento storico in cui la nuova traiettoria tecnologica ci conduce ad un primo modello di società post-moderna. L'industria subisce oggi il processo che in passato coinvolse l'agricoltura. Essa non è scomparsa, ma oggi, con un tasso di impiego del 4 - 5%, è in grado di produrre anche di più del fabbisogno totale della popolazione. Ma la società industriale riusciva ad assorbire la manodopera che non serviva più all'agricoltura insieme a quella nuova; questo grazie all'espansione dei consumi e al fatto che il progresso tecnologico era più graduale e lento. Oggi questi margini non esistono più. Eppure anche in tempi recenti si tentano rimedi tradizionali alla disoccupazione, legati al fatto che la si associa ancora all'alto costo del lavoro o alla carenza di domanda (da incentivare ad esempio attraverso la flessibilità). Non sembrano rimedi molto

efficaci. È forse più utile comprendere che la disoccupazione post-moderna è legata essenzialmente al mutamento profondo avvenuto nella natura del lavoro. Per il fatto che, come si diceva nell'introduzione alla parte II, produttore e consumatore non sono più distinti nettamente, e neanche lavoro e tempo libero. Infatti il consumo acquista potenza, cessa di essere fine a se stesso, e il lavoro, una volta soddisfatti i bisogni primari, ricerca disperatamente un senso e cessa di essere un solo mezzo per il consumo.

Secondo Bruni questo lavoro liberato dall'industria, da attività a basso contenuto relazionale, liberato in generale dal settore privato dell'economia e fortemente alla ricerca di un senso potrebbe essere incanalato verso attività ad alto contenuto relazionale, come la produzione degli stessi beni relazionali, dei beni di merito, di uso collettivo, o verso il volontariato, l'impegno civile, la vita associativa. Non sono concetti nuovi. Marx descriveva i beni relazionali come "beni" (che soddisfano bisogni, hanno valore), ma non "merci" perché non hanno un prezzo, non esiste un mercato e non è possibile applicare la logica dello scambio di equivalenti. Forse i tempi sono maturi per collocare l'energia e il tempo liberati oltre il confine del lavoro retribuito e delle regole del circuito monetario, pensando al lavoro come l'insieme delle attività necessarie alla crescita umana, di tutte le dimensioni dell'uomo. Aggiungendo quindi alle attività monetarizzate (che serviranno sempre) quelle non monetarizzate di cui si è detto sopra e anche quelle di autoproduzione e autoconsumo, in significativa espansione oggi come nelle società agricole e che erano invece scomparse nella società industriale.

Non è una rivoluzione. In ogni fase del percorso storico è stata la società che in modo pacifico, attraverso le istituzioni, ha fissato ogni volta i confini tra la sfera degli impieghi e quella delle altre attività lavorative, remunerate secondo differenti modalità. Come si può sostenere che le condizioni non sembrerebbero favorevoli ad un simile cambiamento?

Il pensiero conclusivo è dedicato a Muhammad Yunus, un altro degli economisti che hanno saputo dimostrare le conseguenze di un pensiero così chiuso e limitato dal paradigma dell'individualismo metodologico. Yunus ha inventato il microcredito (la Banca Grameen)⁵⁸. Essenzialmente sostiene che includendo la dimensione relazionale dell'uomo e la reciprocità nel pensiero economico si possono aprire nuove porte per sconfiggere la povertà nel mondo. Tutto il suo ragionamento e la sua opera sono di una semplicità e di una concretezza disarmanti. Questo perché prima di teorizzare ha voluto vedere di persona, come Chiara Lubich, le situazioni di vita dei più poveri nel suo paese. Cercava di capire quale fosse il problema, che cosa mancava loro per uscire da una condizione di miseria assoluta. In breve ha scoperto che se oggi esiste ancora il problema della povertà è perché si continua a considerarlo un problema. Queste persone rappresentano invece una risorsa. Sembra assurdo ma è una questione di punti di vista, e quello degli economisti tradizionali (a cui si rivolgono sempre più domande importanti) è un punto di vista che non sa descrivere la realtà.

«La teoria economica è diventata, negli anni, sempre più astratta e separata dagli eventi del mondo reale. Gli economisti, in generale, non studiano il funzionamento del sistema economico reale. Teorizzano. Come disse una volta Ely Devons, un economista inglese, a un convegno: se gli economisti vogliono studiare il cavallo, non vanno a vedere i cavalli. Stanno seduti nei loro studi e si domandano: “Che cosa farei se fossi un cavallo?”»

Ronald H. Coase⁵⁹

⁵⁸ La Banca Grameen è stata la prima banca del mondo a occuparsi di microcredito. Essenzialmente la sua attività consiste nel prestare piccole quantità di denaro ai poveri in modo da aiutarli ad uscire da forme moderne di schiavitù senza che debbano ricorrere agli usurai. Le banche normali non prestano soldi ai poveri perché essi non possono offrire le garanzie adatte. Le banche normali prestano soldi a chi già ne ha e può garantire. La Banca Grameen pensa che se questi bisognosi sono ancora vivi, ebbene questo fatto è già una garanzia sufficiente. Il povero capisce che è la sua unica occasione di riscatto e risponde positivamente alla fiducia concessa. Si crea un meccanismo di reciprocità e di responsabilizzazione e in questo modo la Banca Grameen raccoglie più del 90% dei prestiti concessi (le Banche commerciali nella stessa nazione raccolgono meno del 50%). Yunus inoltre sosteneva che fosse assurdo misurare lo sviluppo di un paese sulla base del PIL; egli semplicemente registrava le condizioni di vita dei più poveri e se alla fine dell'anno risultavano migliorate allora la nazione poteva considerarsi davvero sulla via di uno sviluppo. Non c'è nulla di complicato, è solo una questione di punti di vista.

⁵⁹ Hernando de Soto, *IL MISTERO DEL CAPITALE*, Garzanti Libri, Cernusco, 2001, p. 23.

APPENDICE

I. Bibliografia

II. Sitografia

III. Ringraziamenti

I. BIBLIOGRAFIA

- Bruni L. (a cura di) (1999), *Economia di comunione - per una cultura economica a più dimensioni*, Città Nuova, Roma.
- Bruni L., Pelligra V. (edd.) (2002), *economia come impegno civile - relazionalità, ben-essere, ed Economia di Comunione*, Città Nuova, Roma.
- Bruni L., Crivelli L. (edd.) (2004), *per una economia di comunione - un approccio multidisciplinare*, Città Nuova, Roma.
- Bruni L. (2004), *L'economia la felicità e gli altri - un'indagine su beni e benessere*, Città Nuova, Roma.
- Di Ciaccio S. (2004), *Il fattore "relazioni interpersonali" - fondamento e risorsa per lo sviluppo economico*, Città Nuova, Roma.
- Fabris G. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano.
- Gallino L. (2005), *L'impresa irresponsabile*, Giulio Einaudi, Torino.
- Golin E. (2003), *Per un'impresa a più dimensioni - strategie e bilancio secondo il metodo RainbowScore*, Città Nuova, Roma.
- Lubich C. (2001), *Economia di comunione - storia e profezia*, Città Nuova, Roma.
- Rolando S. (2001), *Teoria e tecniche della comunicazione pubblica - Dallo Stato sovraordinato alla sussidiarietà*, RCS Libri, Milano
- Soto (de) H. (2001), *Il mistero del capitale*, Garzanti, Milano.

- Williams Keith C. (2001), *Psicologia per il marketing*, il Mulino, Bologna.
- Yunus M. (2002), *Il banchiere dei poveri*, Feltrinelli, Milano.
- Zanzucchi M. (2004), *Una giornata a Loppiano*, Città Nuova Editrice, Roma.

- - - - -

- Economia di Comunione - una cultura nuova. (Periodico quadrimestrale, anni 1999 - 2005), Città Nuova, Padova.
- Tassano P., Di Vanna N., Ravizzotti A., Linaro F. (a cura di) (2005), *Atti Equal Meis – Convegno 4 Giugno 2004, Il lavoro: chiave per dare dignità alle persone più svantaggiate*, PS - EQUAL MEIS - IT.
- Tavelli R., Di Vanna N., Bonavera M. (a cura di) (2005), *Sperimentazioni e Buone Prassi - Modelli Evolutivi per l'Impresa Sociale*, PS - EQUAL MEIS - IT.
- Tavelli R., Di Vanna N., Bonavera M. (a cura di) (2005), *I Seminari - Modelli Evolutivi per l'Impresa Sociale*, PS - EQUAL MEIS – IT.
- Tavelli R., Di Vanna N., Bonavera M. (a cura di) (2005), *Le attività di ricerca e di analisi - Modelli Evolutivi per l'Impresa Sociale*, PS - EQUAL MEIS - IT.
- Tavelli R., Di Vanna N. (a cura di) (2005), *Economia Civile ed Impresa Sociale - Ipotesi di sviluppo dell'Impresa Sociale*, PS - EQUAL MEIS - IT.

II. SITOGRAFIA

Movimento dei focolari ed economia di comunione

- www.focolare.org/it/
- www.loppiano.it
- www.edc-online.org

Aziende EdC

- www.consorziotassano.it
- www.ecie.it
- www.webert.it
- www.unisecur.it
- www.valledorospa.it

Grazie a questo lavoro ho incrociato la mia strada con quella di alcune meravigliose persone: Giovanni, Giuliana e Paola; le ragazze dei focolari femminili di Brescia e di Trento; Duccia; Antonella, Alberto e Luigino; Giorgio ed Elena; Elisa ed Erika; le persone della Unisecur di Verona, della rubinetteria Weibert (in particolare Emanuele) e del consorzio Tassano (in particolare Pierangelo e Nicola).

Sono tutte persone che gestiscono un'azienda secondo l'economia di comunione o che sono comunque vicine al movimento dei focolari.

Mi hanno insegnato che non tutte le risposte sono dentro di noi e che il senso del nostro cammino si nasconde negli altri.

Li ringrazio di cuore.

Ringrazio anche i miei compagni di studio e d'altro, che sanno bene quanto sono stati preziosi in questi anni:

Umberto, Luisa, Romina, Giulia, Elena, Mimmo, Riccardo, Paolo, Rubina, Daniele, Raphael, Francesca, Ronnie e la "piccola orchestrina Lapsus".