



UNIVERSITÀ CÀ FOSCARI DI VENEZIA

FACOLTÀ DI ECONOMIA
Corso di LAUREA TRIENNALE in CONSULENZA AZIENDALE E GIURIDICA

PROVA FINALE DI LAUREA

“ECONOMIA DI COMUNIONE”: UNA PROPOSTA INNOVATIVA DI GOVERNANCE



Relatore:

Ch.mo Prof. Vedovato Marco

Correlatore:

Ch.mo Prof. Bernardi Bruno

Laureanda:

Paloro Marianna

Matricola: 795540

**A mia zia Maria Fassina
che con tutto il suo Amore verso Dio
ha aperto i miei occhi alla luce!**



Ringrazio Gesù per insegnarmi la via della verità e per aver posto al mio fianco tante persone generose capaci di donare veramente in modo gratuito.

**Il mio cuore si sente in obbligo di ringraziare:
Chiara Lubich
Suore minime di Ns Signora del Suffragio
Giancarlo Toniato, Sonia Villatora
Tutti quelli che in qualche modo credono a questo progetto!**

**I miei familiari:
mamma, papà, mio fratello e sua moglie.**

**Infine, i miei cari sostenitori:
Valentina Bonetto, Carlotta Pavan, Luciana Tartaglia,
Giuseppe Pisano, Enrico Trevisan.**

*"La penna non sa quello che dovrà scrivere,
il pennello non sa quello che dovrà dipingere
e lo scalpello non sa ciò che dovrà scolpire!"
Così, quando Dio prende in mano una creatura
per far sorgere nella Chiesa qualche sua opera,
la persona non sa quello che dovrà fare.*

E' uno strumento.

*Gli strumenti di Dio in genere hanno una caratteristica:
la piccolezza, la debolezza...*

"perché nessun uomo possa gloriarsi davanti a Dio."

E mentre lo strumento si muove nelle mani di Dio,

Egli lo forma con mille e mille accorgimenti dolorosi e gioiosi.

Così lo fa sempre più atto al lavoro che deve svolgere.

E può dire con competenza: io sono nulla, Dio è tutto...

Chiara Lubich

Salmo 118

*Beato l'uomo di integra condotta,
che cammina nella legge del Signore.
Beato chi è fedele ai suoi insegnamenti
e lo cerca con tutto il cuore....*

Indice

Indice	vi
PREFAZIONE:	viii
INTRODUZIONE:	x
1 Economia di Comunione: Un nuovo agire economico nel mondo globalizzato	1
1.1 Introduzione all'Economia di Comunione.	2
1.1.1 Scenario di riferimento dell'EdC: La globalizzazione.	2
1.1.2 Costi e benefici della globalizzazione.	4
1.2 Economia di Comunione: un'economia come impegno civile.	8
1.2.1 Che Cosa è L'EdC? La visione di Chiara Lubich.	9
1.2.2 Cos'è l'Economia di Comunione? Una lettura economica.	18
1.2.3 L'evoluzione storica di Economia di Comunione	25
1.2.4 L' EdC oggi: diffusione e dati statistici.	28
2 Il Movimento dei Focolari: Storia e cultura.	34
2.1 L'humus alla base di EdC: Chiara Lubich e il Movimento.	35
2.1.1 Storia del Movimento dei Focolari e di Chiara Lubich.	36
2.1.2 Espansione del Movimento.	38
2.2 Morfologia del Movimento: una struttura a rete di uomini e cuori.	40
2.2.1 Organizzazione del Movimento.	41
2.2.2 Le Mariapoli.	43
2.2.3 Le Cittadelle.	43
Origini dell'idea.	46
Le attività svolte nelle Cittadelle.	47
Diffusione delle Mariapoli Permanenti.	48

2.3	La spiritualità collettiva del Movimento: il carisma dell'unità.	49
2.3.1	I cardini della spiritualità dell'Unità.	50
2.3.2	Espressione della spiritualità del Movimento nel quotidiano: dalla "comunione dei beni" alla "cultura del dare".	53
	La "Comunione dei beni".	53
	Il "lavoro"	55
	La "povertà".	56
	La "cultura del dare".	57
3	Prospettive e sfide di EdC: un nuovo modello di governance.	60
3.1	Le novità del progetto EdC.	61
3.1.1	Le conseguenze gestionali e di governance.	62
	Linee di conduzione d'impresa EdC.	62
3.1.2	I Poli Produttivi: Un'intuizione sfidante i "tradizionali" modelli di governance.	67
3.1.3	La sfida organizzativa dei Poli produttivi: una particolare rete di relazioni tra imprese.	70
3.1.4	Sfide alla governance: il plusvalore dei Poli produttivi.	73
	Conclusioni	84
	Appendice	88
	Bibliografia	92
	Siti WEB consultati	96
	Elenco delle figure	97

PREFAZIONE:

Mi sono iscritta all'università perché pensavo di trovare lì la verità che stavo cercando nel mio percorso di vita. Vivendo questa esperienza però mi sono accorta che l'università ti dà delle verità parziali e che è necessario spingersi oltre a quelle verità frastagliate date dalle materie di studio. Come dice Sergio Zaninelli nel suo discorso di apertura alla cerimonia della Laurea honoris causa in Economia e Commercio a Chiara Lubich, che: *“l’acquisizione del Vero non è l’esito della coerente applicazione deduttiva dei principi astratti, ma prima di tutto una “scoperta”: la scoperta del reale, di ciò che c’è: perché l’esse, in quanto essere, è verum e bonum, e, quindi, meritevole di indagine, di ricerca, di conoscenza. Contrastando la cultura oggi dominante, che ha ridotto a un a priori inconsistente e che, per conseguenza, arriva fino a teorizzare l’impossibilità strutturale di giungere alla conoscenza [...] affermando quel che Sant’Agostino chiamava il gaudium de veritate, il gusto di conoscere ciò che esiste, che esiste e che vive prima dei nostri schemi intellettuali [...] come dice padre Gemelli attribuendo il discorso a S.Francesco: la scienza vale nella misura in cui si traduce in azione e, viceversa, la conoscenza inizia solo nell’implicazione personale con il reale, accettato e riconosciuto”*. Ho capito allora che si può trovare il vero, un vero che per me ha un sapore divino, solo cercando l’uomo, l’altro di noi, ed entrando in relazione con lui per fare comunione delle nostre esperienze.

La traduzione in azione per me oggi è il progetto Economia di Comunione, che incorpora in sé un insieme di significati, la cui punta dell’iceberg di significati è l’Agàpe. Quale verità più grande nel nostro vivere? Lo stesso Gesù ci chiedeva d’amare. Con ferma certezza questo Agàpe sarà per l’umanità la chiave di lettura del suo agire, una chiave che apre ogni scrigno e che ci porterà a trovare la verità.

La scelta di questo lavoro è sorta grazie alla provvidenza. Non ero al corrente dell’esistenza di Chiara Lubich e delle intuizioni di questa donna formidabile, sono arrivata alla sua conoscenza grazie alle informazioni condivise nella rete, e l’evento che mi ha ri-

confermato l'esigenza di redigere questa tesi è stata la provocazione di un professore della mia facoltà. Egli mi disse infatti che l'argomento da me proposto non era da facoltà di economia e che non credeva a questo nuovo modo di agire. Ho capito, da allora, più che mai che Economia di Comunione sarebbe stata la mia strada. Come dissi a quel professore, questo nuovo progetto che sta sbocciando e che contamina tutto l'agire umano rappresenta per me una "boccata d'aria fresca", mi fa intravedere una luce che questa idea di mercato globalizzato stava oscurando.

Ora più che mai, dopo questo ancora superficiale percorso di studio, capisco che siamo noi singoli essere umani, lasciando spazio anche alla provvidenza, che ci dobbiamo sforzare a migliorare le cose. Ognuno deve sentirsi responsabile dei fallimenti altrui, perché il fallimento dell'altro può essere dovuto anche ad una nostra mancanza. Tutto in realtà è unito, da un filo d'oro invisibile che se osservato bene può far capire come il nostro agire possa aiutare gli altri e, nella visione globale, migliorare il mondo. Termino con il dire che come Emmanuel Lévinas preferisce pensare alla filosofia come via alla "conoscenza dell'amore", anch'io, desidero conoscere questo progetto non per "l'amore della conoscenza" bensì per la stessa visione di questo filosofo.

INTRODUZIONE:

Il percepire come sempre più i processi economici siano permeati da un forte spinta all'individualismo e la necessità di dotare l'agire economico di valori al fine di civilizzare l'economia ha suscitato l'interesse di molti studiosi, in particolar modo nel campo dell'economia aziendale, a ricercare nuovi modelli utili a raggiungere tale fine, modelli che potessero coniugare il carattere imprenditoriale di una azienda e quindi rimanere competitiva e performante nel mercato ma nello stesso tempo adottasse un insieme di valori che potessero aiutare a far crescere il senso di umanità nel mondo. Con questa tesi si intende portare in luce un modello che sta suscitando molto interesse tra gli economisti perché in grado di coniugare queste due esigenze e portare una rivoluzione culturale all'agire economico. Il modello così tanto ricercato, non è stato formulato a tavolino, ma è stato scoperto osservando una realtà nascente tra un movimento – quello dei Focolari nato nel periodo del secondo dopoguerra – e la cui fondatrice, era una donna definitasi “penna nelle mani di Dio”. Il modello a cui ci si riferisce è Economia di Comunione (EdC), un paradigma a cui ci si rivolge per sanare le situazioni di estrema indigenza, intesa in senso lato, che sono il frutto di una sfrenata ricerca di potere e ricchezza da parte di pochi uomini che accaparrandosi le risorse in modo alquanto “maldestro” se non furtivo riducono l'altro alla povertà, sempre in senso lato, fino a togliergli la dignità.

In questo lavoro si intende quindi presentare un insieme di informazioni e dati che consentano di capire in modo più o meno profondo questo progetto. Si vuole soprattutto puntare sulle sfide portate da EdC al modello di governance aziendale e far percepire come il progetto possa rivoluzionare l'attuale economia di mercato. La tesi è stata organizzata in tre capitoli.

Nel primo capitolo, dopo una breve introduzioni sui problemi emergenti nel mondo globalizzato, si è data voce al Progetto EdC come paradigma di “pensiero e azione” capace di rispondere alle esigenze di cambiamento. Ci si è focalizzati sul significato del modello,

sulla sua organizzazione cercando di delineare un filo conduttore capace di dare le chiavi interpretative utili ad intuire le trasformazioni in atto all'interno dei processi aziendali di alcune imprese aderenti al progetto.

Nel secondo capitolo è stato approfondito l'humus che sta alla base del "nuovo agire economico" individuato nell'Economia di Comunione. È stata approfondita la società base che ha condotto a questo agire: la storia, le strutture e il tipo di comportamento adottato dai membri.

Nel terzo capitolo vengono esaminate le sfide portate dal modello EdC alla governance aziendale. Si è posto l'accento alle sfide che le vengono proposte attraverso l'ultima intuizione di Chiara Lubich ovvero i Poli produttivi. In questo modo si intende fornire una panoramica sul progetto EdC più ampia possibile, che permetta di cogliere gli aspetti salienti del fenomeno "Economia di Comunione nella libertà" e lanciare una sfida interessante, a livello di governo d'impresa, a tutti coloro che intendono aderirvi affrontando un percorso di transizione o costituendo ex-novo un'azienda orientata ai valori EdC.

Economia di Comunione:

Un nuovo agire economico nel mondo

SOMMARIO: 1.1 - Introduzione all'Economia di Comunione. 1.1.1 - Scenario di riferimento dell'EdC: La globalizzazione. 1.1.2 - Costi e benefici della globalizzazione. 1.2 - Economia di Comunione: un'economia come impegno civile. 1.2.1 - Che Cosa è L'EdC? La visione di Chiara Lubich. 1.2.2 - Cos'è L'Economia di Comunione? Una lettura economica. 1.2.3 - L'evoluzione storica di Economia di Comunione. 1.2.4 - L'EdC oggi: diffusione e dati statistici.

1.1 Introduzione all'Economia di Comunione.

L'uomo, sin dai tempi antichi, ha sempre aspirato a creare una società egualitaria¹ e per poter “costruire” tale società ha dato origine, nel corso dei secoli, a idee e teorie che nel tempo hanno assunto connotazioni e realizzazioni differenti suscitando consensi e critiche di ogni genere. Un esempio di costruzione di una società egualitaria si riscontra osservando una particolare realtà non nata a tavolino da formule vuote, bensì attuata attraverso la pratica continua della comunione da parte dei membri di un movimento: quello dei Focolari. Da questa pratica è sorto un nuovo modo d'essere e d'agire in ambito economico: Economia di Comunione.

L'Economia di Comunione, chiamata dai simpatizzanti EdC, è infatti una esperienza economica legata profondamente ad un particolare carisma e spiritualità, è un progetto a più dimensioni – aziendale, culturale, teorica e spirituale – tutte coesenziali.

Un progetto che sta definendo nel mondo globalizzato – mondo in cui si delinea sempre più un sistematico processo di integrazione delle aree economiche – un nuovo modo d'agire economico. Questa “novità” sa coniugare i valori della solidarietà con quelli della libertà e dell'efficienza, e contribuire ad una economia che sia davvero “a misura di persona” [7].

1.1.1 Scenario di riferimento dell'EdC: La globalizzazione.

Il concetto di “globalizzazione” riguarda un tema vasto e molto impegnativo, il quale ha portato e porta tuttora molti scontri tra gli economisti (e non) di tutto il mondo, soprattutto per quanto riguarda i costi e i benefici derivanti dall'integrazione economica e socio-culturale.

Con il termine globalizzazione² si vuole indicare il fenomeno di crescita progressiva delle relazioni e degli scambi a livello mondiale in diversi ambiti, tra i cui molteplici effetti vi è anche quello di una decisa convergenza economica e culturale tra i diversi Paesi del mondo. Molti preferiscono considerare questo fenomeno solo a partire dalla fine del XX secolo. Osservatori attenti alla storia, però, parlano di globalizzazione anche nei secoli passati. Lo stesso Amartya Sen³ sostiene che processi di globalizzazione sono in corso da almeno un millennio [3]. Questo processo, infatti, si può intravedere in una serie di fasi storiche accadute nel nostro mondo. Si possono trovare tracce di una prima spinta globale

¹Richiami di ricerca dell'uguaglianza si possono trovare nella rivoluzione francese e anche nelle sacre scritture.

²Il termine globalizzazione è stato coniato dalla rivista Economist nel 1962.

³Amartya Kumar Sen (Santiniketan, 3 novembre 1933) è un economista indiano Premio Nobel per l'economia nel 1998, Lamont University Professor presso la Harvard University.

nella rivoluzione geo-mercantile del 1400, seguita dall'inizio dello sviluppo degli imperi coloniali spagnolo e portoghese a partire all'incirca dal 1500 [58].

Le esplorazioni geografiche e i regolari scambi commerciali, infatti, misero in contatto diretto l'Europa, l'Africa, l'Asia e l'America e da questi rapporti, principalmente di natura economica, si sviluppò una stabile interdipendenza multilaterale. Se tutto questo poteva sembrare qualcosa di positivo, perché permetteva a diverse popolazioni di assaporare, per esempio, culture e abitudini alimentari nuove, in realtà, analizzato sotto altri aspetti, poteva mascherare qualcosa di pericoloso.⁴

Altre tracce si trovano, per finire, nel periodo della rivoluzione industriale, tra la metà del 1700 e l'ultimo ventennio del 1800, periodo in cui sia l'aumento della capacità produttiva sia il raggiungimento di maggiori livelli di efficacia ed efficienza nei mezzi di trasporto e degli strumenti di comunicazione contribuirono all'affermarsi di intensi rapporti economici su scala mondiale.

Un'ulteriore spinta al processo di globalizzazione si evidenziò quando i paesi sviluppati assunsero questo processo come migliore soluzione per costruire un ordine internazionale migliore e aiutare i paesi in via di sviluppo. Il processo di globalizzazione venne infatti imposto come terapia obbligatoria per poter ricevere aiuti intenzionali, aiuti che potevano provenire per esempio dal FMI (Fondo Monetario Internazionale) [20, pag. 9]

Oggi il complesso processo di globalizzazione si sviluppa portando con sé numerosi timori⁵ derivanti dall'aumento delle ripercussioni delle problematiche di ogni paese anche oltre i confini geograficamente determinati.

⁴Al processo di globalizzazione si può dare anche una particolare lettura, ovvero lo si può paragonare più che a un amorevole incontro tra popoli – attraverso il quale determinare un disegno globale di organizzazione in cui i membri, pur distinti e diversi, si intersecano e si completano per un obiettivo comune – a una modalità per sottomettere l'altro, quindi una costruzione subdola di colonizzazione. Gli stessi viaggi di Cristoforo Colombo, volti a scoprire nuove terre (mise piede nel continente americano il 12 ottobre del 1492), si sono dimostrati come un'insieme di azioni volte, più che a una attività di civilizzazione del cosiddetto Nuovo Mondo, come l'avevano motivata all'epoca, a una reale attività di "conquista". Questo determinò lo sfruttamento delle risorse dei popoli conquistati per poter apportare ricchezze nei paesi colonizzatori. La pericolosità dell'interdipendenza multilaterale si manifestò in seguito attraverso effetti negativi quali: la sistematica distruzione culturale, e in molti casi anche fisica, delle popolazioni locali. Tutto, quindi, si stava trasformando in un colonialismo glaciale dove i conquistatori, fermi nella propria cultura, non aprivano la propria mente per conoscere usi e costumi di altri popoli perché considerati inferiori. Anche oggi si evidenzia come la globalizzazione, possa nascondere una nuova forma di colonialismo di carattere economico, volto a rendere economicamente e culturalmente dipendenti altri popoli e nazioni.

⁵Timori che non dovrebbero esserci. Amartya Sen scrive: «[...] il vero pericolo non è la globalizzazione in quanto tale, ma che di essa si possa realizzare un solo aspetto quello economico» [61, pag. 7]

1.1.2 Costi e benefici della globalizzazione.

Il processo di globalizzazione sta delineando, grazie allo sviluppo delle tecnologie, del trasporto e delle comunicazioni, un forte processo di interazione e di integrazione tra le diverse nazioni. In particolare, una stupefacente opportunità di integrazione è iniziata con l'avvento di internet⁶ che ha permesso ai diversi popoli del mondo di considerarsi "connessi" l'uno all'altro e di eliminare le incomprensioni portate dalla paura e dall'ignoranza derivanti dalla distanza fisica.

Questo processo però sta rendendo, pian piano, le diverse nazioni sempre più interdipendenti⁷. La globalizzazione sta delineando dei trend positivi che mascherano, però, delle sconfitte nuove, in particolare si stanno inasprando le differenze e le disuguaglianze tra stati diversi. Alcune considerazioni su questi risvolti positivi e negativi della globalizzazione si possono analizzare, per esempio, dal punto di vista umano ed economico.

Dal punto di vista umano, indicatori del benessere sono la lunghezza della vita, la disponibilità di cibo, la cura della salute, l'educazione, l'occupazione, l'abitazione ecc.⁸ A livello mondiale gli ultimi decenni hanno visto grandi miglioramenti come, per esempio, nell'indicatore della mortalità infantile (da 14,9% nel 1960 a 7,1% nel 1990) l'alfabetizzazione (dal 46% al 65% per gli adulti nello stesso periodo) e anche l'accesso all'acqua potabile (si assume un periodo di riferimento diverso ossia dal 1990 al 2008, il dato relativo alla diminuzione della popolazione globale che non ha accesso all'acqua potabile è passato da un miliardo a 884 milioni di persone). In corrispondenza a questo miglioramento si sono delineati anche dei risvolti negativi, che hanno aumentato le differenze e le disuguaglianze tra i popoli risvegliando così tensioni e conflitti. Tali disuguaglianze si sono determinate attraverso la polarizzazione della distribuzione del benessere su scala globale. È infatti accresciuta la disparità nella ripartizione dei benefici dell'attività economica tra nazioni. Un rapporto dell'UNDP⁹ (programma di sviluppo delle Nazioni Unite) segnala che i 20%

⁶ Con l'avvento di internet, iniziato nel 1989 dall'inglese Tim Berners Lee presso Cern di Ginevra dove inventò il meccanismo del World Wide Web, il mondo diventò sempre più globalizzato, accorciando le distanze dei popoli di nazioni diverse attraverso, per esempio, lo scambio di informazioni. Di questo avvento hanno giovato non solo le persone ma anche molte aziende, per esempio, con l'istituzione del B2B acronimo di Business to Business, termine comunemente utilizzato per descrivere le transazioni commerciali elettroniche tra imprese.

⁷L'Onu a NY, nel settembre del 2000, in occasione di quella che venne definita: «Assemblea del Millennio», con la partecipazione di 149 capi di Stato, dichiarò che il mondo stava diventando sempre più interdipendente e che tali interdipendenze richiedono una trasformazione delle istituzioni globali e politiche [20]

⁸ È stato l'economista indiano Amartya K. Sen che nel mettere a punto una nuova impostazione del concetto di sviluppo determinò questi nuovi indicatori. Egli affermò che il concetto di sviluppo non deve tener conto in primo luogo della crescita del reddito ma, anche e soprattutto, di altri indicatori quali: la salute, la longevità, il grado di istruzione, la possibilità di partecipazione alla vita sociale, ecc. [5]

⁹L'Undp, nei rapporti annuali, fotografa la situazione economica mondiale, con particolare attenzione

più ricchi dell'umanità hanno ricevuto l'82,7% del reddito mondiale, dimostrando così che la ricchezza totale disponibile è mal divisa tra la popolazione mondiale¹⁰ [20, pag. 16] Dal punto di vista economico, in particolare dell'impresa, possiamo osservare che il processo di globalizzazione ha permesso alle imprese, soprattutto quelle orientate al profitto, di beneficiare di vantaggi determinati da rapporti con aziende, istituzioni e persone di altri stati.

Si sono intensificati, per esempio, gli scambi di prodotti e servizi, gli investimenti nelle aziende. In particolare grazie alle quotazioni in borsa le imprese sono state in grado di finanziarsi per accrescere le proprie dimensioni ed essere più competitive – l'acquisizione di una grande dimensione sembrava essere necessaria per sopravvivere in un mercato globalizzato. Il rovescio della medaglia però si è potuto osservare nello sfruttamento della forza lavoro. Alcune multinazionali hanno delocalizzato rami della propria impresa nelle zone dove è possibile sfruttare le differenze legislative ma soprattutto dove si può usufruire di una abbondante forza lavoro a basso costo – in Cina questa abbondanza è stata possibile grazie alla condizione di povertà in cui molte persone erano soggette. Questi risvolti, seppur positivi per l'azienda risultano negativi a livello sociale perché, come in parte già menzionato, si possono instaurare meccanismi di sfruttamento del lavoro, anche minorile.

Si può determinare un maggior divario tra paesi ricchi e paesi poveri, come può accadere, per esempio, nel caso in cui venga chiuso uno stabilimento in uno stato per aprirne uno di nuovo in un paese dove c'è più convenienza economica a produrre gli stessi beni, lasciando dietro di sé diversi disagi sociali tra i quali quello di poter aumentare la disoccupazione.

Questo divario può essere determinato anche da altre cause legate quindi non solo alla delocalizzazione degli apparati produttivi ma anche [20, pag. 48]:

- **allo sviluppo delle tecnologie della comunicazioni e delle forme di trasporto.** Si presenta in questo caso un maggior inasprimento delle disuguaglianze dovuto alla polarizzazione della distribuzione del benessere su scala globale.
- **all'accesso alla tecnologia.** I paesi poveri possono riscontrare una certa difficoltà ad accedere all'uso della tecnologia; la mancata possibilità può essere causata dal

ai paesi in via di sviluppo e dà alcune linee di politica economica che rappresenta una guida importante per governi e studiosi [56, pag. 114].

¹⁰Questo fa comprendere come sia da rivedere il sistema produttivo-distributivo della ricchezza, le cui fasi non dovrebbero essere staccate ma viste come unico sistema. [Zamagni, DVD 2007] L'Economia di Comunione può rappresentare una risposta a questo problema in quanto tale progetto fa sì che le due logiche interferiscano l'una con l'altra, portando l'attenzione all'idealità di servizio all'interno dell'organizzazione produttiva.

fatto che i paesi poveri si trovino incapaci di pagarla o di utilizzarla (una minore scolarizzazione può determinare la formazione di persone con minori competenze tecniche).

- **all'aumento della concentrazione del potere economico in grandi organizzazioni.** Si presenta un ulteriore aumento delle disuguaglianze nelle quali dilaga l'indigenza.

In questo contesto economico alcuni economisti e una parte dell'opinione pubblica affermano l'esigenza di trovare vie alternative al fine di rendere più civile l'agire dell'uomo, soprattutto in campo economico, per renderlo consapevole delle conseguenze delle proprie azioni e protagonista, trovando soluzioni innovative ai diversi problemi.

Nel sistema economico l'impresa è uno dei maggiori protagonisti e si scopre come questo istituto economico risulta capace di influenzare l'agire umano¹¹. A tal motivo alcuni studiosi hanno iniziato ad intravedere in esse dei mezzi per civilizzare il sistema economico. Per raggiungere tale obiettivo risulterebbe auspicabile che l'impresa, in particolare quella for-profit incorporasse una serie di valori, dei quali l'impresa si fa portatrice e garante, all'interno della propria mission¹² capaci di raggiungere questo alto obiettivo auspicato da questi studiosi e da una parte dell'opinione pubblica.

Questa nuova mission dovrebbe essere capace di determinare un certo tipo di comportamento e di conduzione aziendale, quindi influenzare il sistema di governance (nonché di accountability o sistema informativo) delle imprese suddette. Tale rinnovamento potrebbe produrre e condurre verso quel tanto auspicato sviluppo umano¹³; un nuovo agire capace di portare un corretto sviluppo delle nazioni soprattutto quelle più povere.

L'impresa, allora, essendo "connessa" con altre nel mondo globale deve porre attenzione alle prospettive e alle conseguenze, sia a livello locale sia globale, che scaturiscono dai diversi percorsi d'azione che essa può adottare. È proprio per il fatto che i comportamenti aziendali hanno effetti socio-ambientali rilevanti che è necessario si configuri una

¹¹ Si può presentare all'interno dell'impresa una contaminazione di tipo bidirezionale: l'istituto economico azienda costituitosi attraverso il soggetto economico (più persone portatori di diversi interessi economici o meno) risulta avere un proprio modo d'agire che contamina il singolo presente nell'istituto ma anche il singolo che proviene da istituti diversi, anche non economici, ha una propria gamma di valori capace, anche se in misura minima, di contaminare il soggetto economico costituitosi all'interno dell'azienda.

¹²La mission (missione o scopo) di un'impresa, o più in generale di qualsiasi organizzazione, è il suo scopo ultimo, la giustificazione stessa della sua esistenza, e al tempo stesso ciò che la contraddistingue da tutte le altre. Secondo alcuni un buon mission statement (manifesto della mission) dovrebbe rispondere alle tre domande fondamentali: Chi siamo? Cosa vogliamo fare? Perché lo facciamo? www.wikipedia.it

¹³ Sviluppo ottenibile anche attraverso l'accrescimento della ricchezza materiale e finanziaria, ma soprattutto con la possibilità di godere di una vita lunga, sana e creativa per la generalità delle persone.

corrispondente responsabilità sociale rivolta ad un ambiente globale¹⁴. Sarà necessario che l'impresa, in particolare quella orientata al profitto¹⁵, si trasformi in uno strumento utile all'uomo per apportare il bene comune.¹⁶

L'impresa "for-profit", secondo una certa visione, dovrebbe cercare di definire la sua mission, dalla quale far discendere il modello di governance, non nella mera lettura dell'art. 2247 del codice civile: "con il contratto di società due o più persone conferiscono beni o servizi per l'esercizio in comune di un'attività economica allo scopo di dividerne gli utili" [50, pag. 203], utili divisi per sé¹⁷, ma potrebbe trovare la giustificazione della sua istituzione nel far progredire l'essere umano¹⁸. Dovrebbe, quindi, individuare quella molteplicità di valori che corrispondano ad un'effettiva modalità d'agire capace di civilizzare il "mondo" economico con l'obiettivo di rendere l'essere umano più unito¹⁹.

¹⁴Le aziende EdC sono imprese for-profit eticamente orientate [42]. Esse, infatti, integrano all'interno della visione strategica d'impresa elementi di natura etica. Essere una impresa eticamente orientata significa manifestare la propria volontà di gestire efficacemente le problematiche d'impatto sociale ed etico al suo interno e nei suoi ambiti di attività. Molti studiosi si occupano di definire la c.d. *Responsabilità sociale d'impresa* (o *Corporate Social Responsibility, CSR*) la quale entra sempre più nelle strategie delle imprese perché vista come "modalità d'agire" capace di generare valore. Vera Araùjo ricorda come tutti i discorsi etici affrontati in ambito economico devono essere "ricondotti alle loro origini evangeliche e umanistiche se non vogliamo che anch'essi siano fagocitati dalle innovazioni tecnologiche, dalla tecnica e dall'efficienza e risolti unicamente nella dimensione dell'utilitarismo" [12, pag.5].

¹⁵Ci si riferisce a queste in quanto si vuole far notare che le imprese EdC sono imprese orientate al profitto.

¹⁶Per "bene comune" si intende l'insieme delle condizioni della vita sociale che permettono sia alle collettività sia ai singoli membri di raggiungere la propria perfezione più pienamente e più celermente [...] essendo di tutti e di ciascuno è e rimane comune, perché indivisibile e perché soltanto insieme è possibile raggiungerlo, accrescerlo e custodirlo, anche in vista del futuro [62, art. 164].

¹⁷L'impresa divide i propri utili anche con altre istituzioni ma nelle imprese EdC si presenta un modello innovativo in riferimento alla produzione e distribuzione della ricchezza.

¹⁸A tal fine l'implementazione del concetto di comunione all'interno della mission dell'impresa dovrebbe orientarla a soddisfare i veri bisogni delle popolazioni locali evitando di stimolare in modo "eccessivo" le stesse al fine di creare finti bisogni (indirizzo scorretto di alcune iniziative di marketing) per ottenere maggiori profitti.

¹⁹Se non c'è il dono dell'unità [...] la frammentazione dell'umanità è inevitabile [64].

1.2 Economia di Comunione: un'economia come impegno civile.

Di fronte al fenomeno della globalizzazione della finanza e dell'economia, che da un lato apre nuove prospettive ma dall'altro attua un modello di sviluppo che provoca anche un sempre più crescente divario tra ricchi e poveri, è avvertita sempre più l'urgenza di un profondo cambiamento a livello culturale (e non solo) che tocchi tutti gli ambiti della vita umana.

Il Movimento dei focolari sviluppa un'attività sociale atta a dare una risposta a questa urgenza di cambiamento. Essa si esprime anche in opere concrete che non sono parte di un piano prestabilito, ma nascono spontaneamente dai cuori dei suoi membri educati all'amore [12, pag. 22]. Questa educazione ha la finalità di condurre tutto il mondo all'unità (l'unità è il carisma del movimento).

La tipica attività sociale del movimento è però il progetto di "Economia di Comunione nella libertà"²⁰, una particolare esperienza di economia solidale. Essa è chiamata a dare una nuova risposta ai problemi del mondo globalizzato in quanto offre una proposta di attività economica a più dimensioni, partendo dalle imprese e delineando un certo tipo di uomo e società, un certo tipo di economia per poter portare una rivoluzione nella modalità "d'agire economico" vigente in questo periodo storico [7, pag. 35]. Economia di Comunione quindi definisce un uomo nuovo aperto alla cultura del dare²¹, una società unita tramite "relazioni d'amore"²² e un'economia²³ che risulta un riflesso di questa nuova realtà che determina, nello specifico, un nuovo modo d'agire anche all'interno delle imprese.²⁴

²⁰ L'EdC è un progetto economico che nasce da un carisma dell'unità. È l'unità declinata nel concetto di "comunione" che anima tutti coloro che partecipano a questo carisma. Un'unità che viene ricomposta tramite la comunione raggiungibile attraverso Gesù abbandonato (ovvero il povero). Per mezzo di questo si arriva all'unità anche nell'ambito economico. Appurato che l'Economia di Comunione nasce dal carisma dell'unità, si comprende che non a caso la nota tipica di questo carisma, relativamente al rapporto con i beni, è la comunione: i beni diventano occasioni e luoghi di comunione, di creazione di rapporti di fraternità. I beni non condivisi sono sempre vie di infelicità, anche in un mondo opulento: quanta infelicità nelle nostre città ricche ma senza la festa della comunione! [32]

²¹La cultura del dare è stata ampiamente sviluppata nel secondo capitolo e ripresa nel paragrafo 2.1 in *"Che Cosa è L'EdC? La visione di Chiara Lubich"*.

²² Per l'approfondimento della "relazione trinitaria" tra le persone si veda par.2 del secondo capitolo *"Morfologia del Movimento: una struttura a rete di uomini e cuori"*.

²³Si parla in questo caso di una economia che sia orientata al bene comune come chiesto dalla enciclica papale *Centesimus Annus* di Giovanni Paolo II.

²⁴ L'Economia di Comunione non si propone come alternativa all'economia di mercato, né ricerca per sé una nicchia come fanno le ONG e le fondazioni, che di fatto si sottraggono alla logica di mercato. Al contrario, l'EdC si inserisce a pieno titolo in tale logica. Anche se la logica introdotta dall'EdC può sembrare a prima vista poco innovativa e non "rivoluzionaria", in realtà lo è veramente perché si hanno delle imprese nate per il profitto, che operano all'interno dell'economia di mercato, che cercano di attuare i principi del Vangelo. Questa logica riesce in qualche modo a portare la legalità e l'etica all'interno del sistema economico perché tende a trasformare il sistema dal suo interno senza adottare strutture di

1.2.1 Che Cosa è L'EdC? La visione di Chiara Lubich.

Ci sono molti modi per dire che cosa sia l'Economia di Comunione. Infatti, una delle caratteristiche di una esperienza nascente da un carisma²⁵, quello dell'unità, è il suo prestarsi a più letture, che solo assieme possono dire la sua natura e identità [30, pag. 10]. Per evitare di adottare una lettura errata del progetto di Economia di Comunione Chiara Lubich ha steso un documento nel quale pone l'accento su quale sia l'orizzonte a cui devono mirare i membri aderenti al progetto: i poveri. In tale documento – steso il 5 aprile 2001 e portante il titolo *“Quattro aspetti dell'Economia di Comunione da sottolineare”* – vengono affrontati i temi fondanti del progetto. Si riporta di seguito il testo integralmente:

Per parte mia vorrei offrire qualche pensiero su quel tipico aspetto spirituale che le sta alla base, sin dal suo esordio a San Paolo in Brasile, e che l'ha animata, la anima, la sostiene e la dovrà sempre sostenere a garanzia della sua autenticità. Mi spinge a ciò un motivo non certo trascurabile: l'Economia di Comunione non è un'attività unicamente umana, frutto semplicemente di idee e di progetti di uomini seppur dotati. Essa è un'espressione del Movimento dei Focolari che è Opera di Dio. Opera di Dio, anche se Egli, Altissimo, ama usare quali suoi strumenti, per i suoi fini, uomini e donne di questo mondo. Ne consegue che, se l'Economia di Comunione è parte di un'Opera di Dio, è Opera di Dio essa stessa, almeno nel suo spirito e negli aspetti essenziali. E, se le cose stanno così, sarà ovvio e saggio conoscere e approfondire come è stata prevista dal Cielo e ispirata, e come qui in terra è stata da noi concepita e plasmata. In pratica, come è stata condotta da quel carisma d'unità, dono di Dio, che ha suscitato, sviluppato e continua a far progredire il nostro Movimento nella sua globalità. Ma quali e quanti i suggerimenti, le intuizioni, le ispirazioni anche,

tipo impositivo. Tale modalità può condurre il sistema verso una meta forse sognata da molti: una rete d'amore all'interno del mercato che possa azzerare le povertà del mondo e far vivere veramente tutti nel benessere attraverso una “povertà” scelta

²⁵Il concetto di carisma si evidenzia dalla spiegazione sulla visione che San Paolo ha della Chiesa: “caratterizzata dalla presenza dello Spirito Santo che porta avanti la Chiesa attraverso l'elargizione di doni, i carismi appunto, che i vari membri della comunità cristiana ricevono per il bene comune”. Economia di Comunione essendo sorta da un carisma ovvero da un particolare “dono” ricevuto da Chiara Lubich ha avuto, come altre esperienze carismatiche – quelle di S. Francesco D'Assisi o S. Benedetto da Norcia – importanti effetti anche economici. Le principali caratteristiche dell'economia carismatica sono:

1. nascono da un movente ideale e non primariamente economico.
2. nascono per rispondere a bisogni concreti.
3. fortemente legate alla persona/e fondatore/rici, non sono mai esperienze anonime.
4. spicca la dimensione della reciprocità [33, pag. 20].

che hanno guidato fin qui l'Economia di Comunione? Mi sembra che ve ne siano di assai pregevoli e che non siano pochi. Permettano, Signori, che ora ne prenda in considerazione quattro, venuti in evidenza durante i dieci anni di vita dell'Economia di Comunione. Si tratta qui di riconsiderarli bene, insieme, per interpretarli esattamente ed attuarli con grande fedeltà. Essi riguardano: la finalità dell'Economia di Comunione e cioè lo scopo per cui è sorta; la cultura del dare, che le è tipica; gli uomini nuovi, che non possono mancare nel gestirla; le scuole di formazione per tali uomini e donne, assolutamente necessarie, che dobbiamo prevedere.

La Finalità

La finalità dell'Economia di Comunione è nascosta nel suo stesso nome: un'economia che ha a che fare con la comunione fra gli uomini e con le cose. Essendo, infatti, l'Economia di Comunione un frutto del nostro Ideale, questa sua finalità non può essere che una parziale espressione della finalità stessa del nostro Movimento e cioè: lavorare per l'unità e la fraternità di tutti gli uomini richiesta dalle parole-preghiera di Gesù al Padre: Che tutti siano uno, diventando così un cuor solo ed un'anima sola per la carità scambievole. Unità che si può realizzare con la nostra tipica spiritualità dell'unità. Ora per quanto riguarda le indicazioni, che possiamo aver avuto dall'Alto, vediamo che la finalità dell'Economia di Comunione è presente sin dal 1991, anno della sua nascita, in uno scritto dove si legge: A gloria di Dio è nata perché torni a rivivere lo spirito e la prassi dei primi cristiani: Erano un cuore solo e un'anima sola e fra loro non v'era indigente'(Cf At 4,32-34). E nel '94 si ricalca: Se noi attuiamo l'Economia di Comunione, col tempo, potremo vedere realizzata nella nostra Opera una meravigliosa pagina della Chiesa nascente: "La moltitudine [...] aveva un cuore solo ed un'anima sola [...], ogni cosa era fra loro in comune. [...] Nessuno fra loro era bisognoso (At 4,32-34)." [...] Conosciamo quindi la finalità dell'Economia di Comunione. Ma come raggiungerla?

La Cultura del Dare

Nei nostri ambienti, nei nostri Convegni ne parliamo spesso e ci appaiono assai belle queste parole. Non sono forse l'antidoto a quella cultura dell'avere che oggi domina e proprio nell'economia? Certamente sì. Ma, a volte, si può aver posto troppa fiducia nell'espressione: cultura del dare, dandole un'interpretazione un po' semplicistica e riduttiva. Non sempre, infatti, con essa si

vuol dire spogliarci di qualcosa per donarla. Queste parole in realtà significano quella tipica cultura che il nostro Movimento porta in sé ed irradia nel mondo: la cultura dell'amore. Cultura dell'amore, di quell'amore evangelico assai profondo e impegnativo, che è parola sintesi di tutta la Legge e i Profeti, quindi di tutta la Scrittura, per cui chi vuol possederlo non può esimersi dal vivere il Vangelo intero. Ma come lo potrebbe fare? Lo dirò fra poco. Intanto notiamo che anche della cultura del dare si è scritto già nel 1991: A differenza dell'economia consumista, basata su una cultura dell'avere, l'Economia di Comunione è l'economia del dare. Ciò può sembrare difficile, arduo, eroico. Ma non è così perché l'uomo fatto ad immagine di Dio che è Amore, trova la propria realizzazione proprio nell'amare, nel dare. Questa esigenza è nel più profondo del suo essere, credente o non credente che egli sia. E si conclude: E proprio in questa constatazione, suffragata dalla nostra esperienza, sta la speranza di una diffusione universale, domani, dell'Economia di Comunione. Si prevede, dunque, che l'Economia di Comunione possa un giorno superare i confini del nostro Movimento. Riguardo poi sempre al dare, ma anche alle sue meravigliose conseguenze, troviamo scritto l'anno dopo, nel 1992: Dare, dare, attuare il 'dare'. Far sorgere, incrementare la cultura del dare. Dare quello che abbiamo in soprappiù o anche il necessario, se così ci suggerisce il cuore. Dare a chi non ha, sapendo che questo modo di impiegare le nostre cose rende un interesse smisurato, perché il nostro dare apre le mani di Dio ed Egli, nella sua Provvidenza, ci riempie sovrabbondantemente per poter dare ancora e ricevere di nuovo e così poter venire incontro alle smisurate necessità di molti. La causa dell'Economia di Comunione però non domanda solo l'amore ai bisognosi, ma verso chiunque perché così la spiritualità dell'unità esige. E perciò vuole che si amino tutti i soggetti dell'azienda. Si scrive, ad esempio: Diamo sempre; diamo un sorriso, una comprensione, un perdono, un ascolto; diamo la nostra intelligenza, la nostra volontà, la nostra disponibilità; diamo le nostre esperienze, le capacità. Dare: sia questa la parola che non può darci tregua. Nel '95 si precisa il più profondo significato del dare: Ma cos'è questa cultura del dare? E' la cultura del Vangelo, è il Vangelo, perché noi il 'dare' l'abbiamo capito dal Vangelo. 'Date - c'è scritto nel Vangelo - e vi sarà dato; una buona misura, pigiata, scossa e traboccante vi sarà versata nel grembo' (Lc 6,38). Ed è quello che sperimentiamo quotidianamente. Se tutti vivessero

il Vangelo, i grandi problemi nel mondo non esisterebbero, perché il Padre del Cielo interverrebbe a realizzare la promessa di Gesù: “ vi sarà dato”. Durante questi anni, poi, non ci sono mancati forti impulsi sul significato più semplice del dare, sul dare concretamente, specie da certi santi. All'affamato - dice san Basilio - appartiene il pane che metti in serbo; all'uomo nudo il mantello che conservi nei tuoi bauli; agli indigenti il denaro che tieni nascosto. Commetti tante ingiustizie quante sono le persone a cui potresti dare tutto ciò. E san Tommaso d'Aquino: Quando i ricchi consumano per i loro fini personali il sovrappiù necessario alla sussistenza dei poveri, essi li derubano. Ma, trovandoci oggi tra persone con responsabilità d'azienda, ricorderei un altro scritto: Non basta un po' di carità, qualche opera di misericordia, qualche piccolo superfluo di singole persone (per raggiungere il nostro scopo): occorre che aziende intere e imprese mettano in comune liberamente il loro utile.

Uomini Nuovi

Nello scandire gli anni del decennio 1991-2001 è infine presente l'esigenza per l'Economia di Comunione di avere e formare uomini nuovi. Ma chi sono questi uomini nuovi? Sono, anzitutto, laici. Quei laici che oggi stanno vivendo un momento privilegiato. Conosciamo, penso, quelle sapienti parole dell'Antico Testamento che dicono: Per ogni cosa c'è il suo momento, il suo tempo per ogni faccenda sotto il cielo. C'è un tempo per nascere e un tempo per morire [...]. Un tempo per tacere e un tempo per parlare. [...] Egli (Dio) ha fatto bella ogni cosa a suo tempo. (Qo 3,1-11) Ebbene: che tempo è quello che noi viviamo? Che tempo è per la Chiesa? Ce lo dice Giovanni Paolo II: Nella Chiesa è scoccata oggi l'ora del laicato. [Cf Giovanni Paolo II, Ai Vescovi polacchi in visita ad limina, 12 gennaio 1993, in *La Traccia* 1 (1993), p. 35] E, se così è, questo è il tempo nostro, vostro, dei laici. Ora, poiché il Signore conduce la grande storia del mondo e del cosmo e contemporaneamente la piccola storia nostra, di noi, sue creature, dobbiamo chiederci: come Egli vuole noi, laici, in questo momento? La risposta l'ha già data lo Spirito Santo in due modi: attraverso il Concilio Vaticano II e il sorgere dei nuovi Movimenti nella Chiesa. Il messaggio del Concilio è questo: i laici devono santificarsi là dove sono, nel mondo. Quindi come operai, impiegati, maestri, politici, economisti, tranvieri, casalinghe e così via. E lì dove sono, devono cristianizzare (rinnovare col Vangelo) i vari ambiti del vivere umano: con la testimonianza e

con la parola, perché lo Spirito Santo ha donato ai laici doni speciali proprio per questo. I vari Movimenti poi sono vie, diverse fra loro, per aiutare i laici a realizzare ciò che esige da loro il Concilio: devono santificarsi animando le realtà umane. Lo possono fare proprio loro e specialmente loro. Col Vangelo, vivendo integralmente il Vangelo. Infatti, i Movimenti hanno questo di caratteristico: i loro membri sono chiamati alla radicalità della vita evangelica, a vivere il Vangelo con autenticità: una grande vocazione che eleva la loro dignità. E il Vangelo, per essi, può realmente penetrare ogni cosa nei mondi dell'economia e del lavoro, della politica, del diritto, della sanità, della scuola, dell'arte, ecc., tutto trasformando, così come avviene nel nostro Movimento. Con un'economia nuova, che mette l'uomo al centro e destina molti utili ai bisognosi; o con una politica nuova, dove è richiesto, alla base della vita di ogni politico, l'amore per ogni altro, anche se di partito opposto, per comprendersi e completarsi. E, pur fedeli alle proprie idealità ed ai propri impegni, lavorare insieme per salvaguardare i sacrosanti valori dell'uomo, del bene comune. Nel '98, in qualche nostro scritto, si precisa che sono laici sì, ma laici speciali, chiamati a questo, forse, per la prima volta sul nostro pianeta. I concetti sono questi: "Quando consideriamo l'Economia di Comunione dobbiamo pensare ad uno dei fattori che la rendono così bella, viva, di esempio nel mondo: essa è suscitata e portata avanti da laici. Mi ricordo che un tempo si diceva che il laico è colui che deve soltanto imparare. Iginò Giordani, perché laico, si sentiva, con ciò, un proletario nella Chiesa. Ora, dopo il Concilio Vaticano II, e ad opera dei nuovi Movimenti, come il nostro che ha avuto origine da laici, vediamo come il laico sia protagonista. Perché? Perché si sta scoprendo, con grande gratitudine a Dio, con meraviglia e non senza sorpresa, che specie certi laici di oggi hanno qualcosa di particolare. Essi non si accontentano di realizzarsi con un lavoro, con una carriera, o con la semplice vita di famiglia. Non basta più; non sono sazi, non si sentono se stessi, se non si dedicano anche esplicitamente all'umanità. Per cui quel decidere di impegnarsi nell'Economia di Comunione, anziché esser loro di peso, è di gioia, per aver trovato il modo di realizzarsi pienamente. Ed è un fatto che commuove: potrebbero mettersi in tasca quegli utili guadagnati, comprare la pelliccia alla signora, nuovi doni ai bambini, la macchina al figlio [...] Ma non lo fanno, vivono per un grande Ideale e sono coerenti. E si santificano non nonostante la politica, l'economia

ecc., ma proprio nella vita politica, in quella economica ecc. Dio li benedica e dia loro il centuplo già in questa vita e poi la vita piena”. E come sono ancora questi “uomini nuovi”? Sono anzitutto persone di grande fede perché di profonda vita interiore. Lo si dice sempre nel '98. “Se noi nel fare l’Economia di Comunione viviamo il Vangelo, cerchiamo il Suo regno, perché ci mettiamo in contatto con i nostri operai, ma da Gesù a Gesù; con i clienti, ma da Gesù a Gesù; con i concorrenti, ma da Gesù a Gesù; se noi facciamo così, l’Eterno Padre pensa a noi. E vediamo verificarsi nel mondo dell’Economia di Comunione piccoli o meno piccoli miracoli di grazia. Imprese di tre operai, ora con più di duecento... Industrie che stanno per chiudere ma, perché sperano ancora, dicono: “Tiriamo avanti fino a domani”. E intanto arrivano tutti i mezzi necessari per superare la crisi”. “C’è un Altro, insomma, c’è un’altra cassa che non è quella che abbiamo nel nostro ufficio: è una cassa Celeste che si apre al momento opportuno”. Nel 1998 si aprono pure orizzonti nuovi. L’Economia di Comunione richiede nuovi impegni, e si vede come essa nobiliti coloro che vi lavorano e dia loro dignità. “Occorre che l’Economia di Comunione non si limiti ad esemplificazioni nel realizzare imprese nuove ispirate ad essa, con qualche commento di chi è più o meno esperto, ma occorre che diventi una scienza con la partecipazione di economisti preparati che sappiano delinearne teoria e pratica, confrontandola con altre correnti economiche, suscitando non solo tesi di laurea, ma scuole da cui molti possano attingere. Una scienza vera che dia dignità a chi deve dimostrarla con i fatti e significhi una vera “vocazione” per chi vi si impegna in qualsiasi modo”.

Scuole

Per attuare un’Economia di Comunione occorrono, dunque, una finalità chiara, la “cultura del dare” e “uomini nuovi”. Ma gli uomini nuovi sono coloro che vivono in modo attualissimo il Vangelo, realizzano l’amore reciproco, fanno propria, in pratica, la spiritualità dell’unità che porta Gesù in mezzo a noi. E qui non possiamo non esultare perché proprio la spiritualità dell’unità o di comunione è diventata nelle ultime settimane - come è stato autorevolmente detto: “La base su cui opera la Chiesa in questo momento”. Il Santo Padre ha scritto nella *Novo millennio ineunte* al paragrafo 43: “Prima di programmare iniziative concrete occorre promuovere una spiritualità della comunione [...]. Spiritualità della comunione significa [...] capacità di sentire il fratello [...]

come “uno che mi appartiene”, per saper condividere le sue gioie e le sue sofferenze, per intuire [...] e prendersi cura dei suoi bisogni [...]. Spiritualità della comunione è pure capacità di vedere innanzitutto ciò che di positivo c'è nell'altro, per accoglierlo [...] come dono di Dio: un “dono per me” [...]. Spiritualità della comunione è infine saper “fare spazio” al fratello, portando “i pesi gli uni degli altri” (Gal 6,2). L'Economia di Comunione è stata possibile perché è nata in un contesto di cultura particolare, la cultura dell'amore che domanda comunione, unità e aiuta a pensare ad un mondo nuovo, a creare un popolo nuovo, con una cultura nuova, che ha in sé quei valori cui noi teniamo di più. Infatti, “perché – troviamo scritto – l'Economia di Comunione è andata avanti? Perché è promossa da persone del Movimento, che sono formate al nostro Ideale”. E perché oggi – dobbiamo aggiungere – in qualche parte del mondo può aver subito una battuta d'arresto? Per motivi vari, certamente validi, ma non ultimo perché può essere mancata una formazione adeguata a questa cultura. E' per questo che urge far nascere delle scuole per imprenditori, economisti, professori e studenti d'economia, per ogni componente dell'azienda. La scuola per i politici che vogliono aderire al Movimento dell'unità, stimata e già funzionante una volta al mese vicino al Parlamento, può suggerirne lo schema. Si tratta di seguire un iter spirituale, un cammino, facendo proprie le sue varie tappe; iter proposto da un membro esperto del Movimento dei Focolari, da vivere poi nel quotidiano. Si tratta, inoltre, di vederne le implicazioni nel mondo economico e di offrire a conferma valide esperienze. Il tutto, che dovrebbe durare circa due ore, si conclude con commenti e proposte dei presenti. Una cosa semplice e fattibile, così diceva un parlamentare presente, così - lo speriamo - diranno gli imprenditori.

Un approfondimento della visione di Chiara Lubich, in merito all'Economia di Comunione, si può leggere in uno dei suoi scritti²⁶ dove evidenzia come le imprese di Economia di Comunione si impegnino, in tutti gli aspetti della loro attività, a porre al centro dell'attenzione le esigenze e le aspirazioni della persona e le istanze del bene comune.

²⁶C. Lubich L'Economia di Comunione storia e profezia, p.25 e 34

In particolare esse cercano di:

- instaurare rapporti leali e rispettosi, di apertura e fiducia, animati da sincero spirito di servizio e di collaborazione, nei confronti di clienti, fornitori, pubblica amministrazione e anche verso i concorrenti, sempre con l'attenzione posta all'interesse generale;
- valorizzare al massimo i dipendenti, informandoli e coinvolgendoli in varia misura nella gestione;
- vivere e diffondere una cultura del dare, della pace e mantenere una linea di conduzione dell'impresa ispirata alla cultura della legalità e attenta all'ambiente di lavoro ed al rispetto della natura (con la quale pure occorre solidarizzare), anche affrontando investimenti ad alto costo;
- promuovere la collaborazione con altre realtà aziendali e sociali presenti nel territorio, con uno sguardo anche alla comunità internazionale, con la quale si sentono solidali;
- proporre comportamenti ispirati alla gratuità, solidarietà e attenzione agli ultimi non solo ad attività non-profit ma, principalmente, alle imprese cui è connaturale la ricerca del profitto che poi verrà messo in comune in una prospettiva di comunione.

Il progetto presenta altre caratteristiche che per Chiara Lubich sono ancora più importanti delle precedenti, perché sono più direttamente legate alla visione del mondo che nasce dal carisma dell'unità.

- seguire, seppur nelle forme richieste dal contesto di una organizzazione produttiva, lo stesso stile di comportamento che i membri del Movimento si impegnano ad avere fra loro in tutti gli ambiti della vita. ²⁷
- vivere, all'interno del mercato, una sana cultura dell'impresa, quella evidenziata dalla Dottrina Sociale della Chiesa e, in particolare, la Centesimus Annus. Producono quindi beni e servizi in modo efficiente, economico, con responsabilità, rispettando le regole della concorrenza.

²⁷ Chiara Lubich è convinta che bisogna informare dei valori in cui si crede ogni momento della vita sociale e, quindi, anche economica che così diventa anch'essa luogo di crescita umana e spirituale [12, pag. 26]. Una crescita che risulta tanto maggiore quanto più si presenta una "visione trinitaria" dei rapporti interpersonali e sociali. È in questa visione trinitaria, che sta alla base dell'Economia di Comunione, che alcuni studiosi intravedono una nuova chiave di lettura che potrebbe arricchire anche la comprensione delle interazioni economiche e quindi a contribuire ad andare oltre l'impostazione individualista della scienza economica le cui conseguenze in termini sociali e politici sono sempre più evidenti [7, pag. 11].

- lasciar spazio all'intervento della Provvidenza ovvero all' "intervento di Dio"²⁸ nel concreto operare economico. Le imprese EdC sperimentano che dopo ogni scelta controcorrente, che l'usuale prassi degli affari scongiurerebbe, "Dio" non fa mancare quel centuplo che Gesù ha promesso: un incontro inatteso, un'opportunità insperata, l'offerta di una nuova collaborazione, l'idea di un nuovo prodotto di successo ecc.
- destinare una parte dei propri utili²⁹, attraverso la logica dei 3/3, a chi si trova in difficoltà economica i quali rappresentano i membri essenziali del progetto.³⁰

Le imprese di Economia di Comunione sono "comunità di persone" ma all'interno di una realtà più vasta quella del Movimento, in cui si vive già una esperienza di comunione. Si presenta una profonda intesa tra i promotori di ciascuna impresa attraverso la quale si attua la "comunione degli utili" che sono, quindi, una conseguenza della comunione vissuta già nel movimento. Per questo motivo le imprese EdC si sviluppano all'interno di piccoli poli industriali in prossimità delle cittadelle del Movimento, e, se geograficamente lontani, si "collegano" idealmente ad esse.

Da queste specificazioni si può intuire già da subito il tipo di persona partecipante al progetto EdC. Una persona attenta al corretto sviluppo umano determinato dalla nascita di un "uomo nuovo" che sia sì produttore e consumatore ma che si apra alla nuova dimensione del dono: un "uomo donator". Un uomo aperto alla alterità, libero dalla chiusura e dall'egoismo. Un uomo capace di essere nelle attività pubbliche, in particolare in quelle economiche, il dono, la condivisione.

Da questo uomo nuovo si delinea una "cultura nuova": la cultura del dare. Essa si concretizza in una vera e propria arte del dare nella quale si evidenziano relazioni umane vissute come dono e continuo donarsi, sono indirizzate verso la comunione, sinonimo di unità, in cui l'atto di donare, di condividere beni spirituali e materiali, indirizza alla comunione.

²⁸Un Dio che interviene su tutti indipendentemente dalla fede professata o dall'essere ateo o agnostico.

²⁹Una parte degli utili viene donata, secondo la libera coscienza di ognuno, in quanto il bene tenuto stretto, come geloso possesso, in realtà impoverisce il suo possessore, perché lo spoglia della capacità di dono e di reciprocità, che è il vero patrimonio umano che porta alla felicità (molti studi mettono abbondantemente in luce questo aspetto). Inoltre, il carisma dell'unità dice che le forme di miseria hanno molto a che fare con i rapporti, e molto meno di quanto comunemente si pensi con le merci o con il denaro. Si cade in miseria (come singoli ma anche come comunità o popoli) quando i rapporti si ammalano. Quindi la cura di ogni forma di indigenza è sempre primariamente una cura di rapporti: rapporti interpersonali, ma anche cercare di cambiare rapporti di potere, politici, istituzionali, o con l'ambiente naturale [35].

³⁰Quando con gli utili donati dalle imprese EdC si cerca di aiutare una persona povera, il primo aiuto è l'offerta gratuita di un "rapporto" nuovo. Senza questo "primato" relazionale, nessun aiuto è efficace dalla prospettiva della comunione.

Le relazioni che sorgono tra questi soggetti tendono ad essere vicendevoli e reciproche per questo nasce come conseguenza la comunione e l'unità. La società che ne deriva si compagina come comunione³¹ perché questa è l'essenza stessa e della società e della persona. Si delinea in questo modo una società nuova pronta a dare, in netto contrasto con una parte dell'attuale società opulenta pronta ad avere.³²

Nasce una società comunionale ispirata e modellata secondo la "trinità di Dio" ovvero l'Amore; una società che assume la comunione – che è unità – come paradigma. La comunione che si delinea in questa nuova società assurge a categoria economica facendo sorgere l'Economia di Comunione [26, pag 21]. Osservando l'Economia di Comunione si evince che è grazie all'innesto dell'"uomo nuovo" all'interno dell'attività imprenditoriale che si disvela il "nuovo agire" in ambito economico.

1.2.2 Cos'è l'Economia di Comunione? Una lettura economica.

Ogni società umana cerca di organizzare la propria vita al fine di raggiungere degli obiettivi – che possono andare dallo sviluppo economico fino a quell'alto obiettivo, attualmente discusso, dello sviluppo umano³³ – cosciente che per il loro raggiungimento l'uomo ha a disposizione delle risorse scarse.

In ambito economico tali società tendono ad organizzare un tipo di sistema formato da un insieme di persone, organizzazioni e istituzioni (sistema economico). Il sistema economico attuale, fondato sull'economia di mercato e sul capitalismo³⁴ sta subendo un profondo cambiamento la cui direzione non è chiara ai più, se non a tutti.

Osservando questo sistema sconvolto dal caos dove non vigono ben precise regole morali è difficile comprenderne le dinamiche al fine di individuare il senso di marcia. Al contrario, se si osserva il modello antropologico scaturito dal Movimento dei Focolari si percepisce come esso possa avere la capacità di designare uno stile di vita virtuoso capace di costituire

³¹ Una comunione vista dal punto di vista cristiano che sfocia attraverso il "dono sincero di sé" (Gaudium et Spes, 24)

³² Papa Giovanni Paolo II nella *Sollicitudo rei socialis* chiarisce come non si rifiuta o disprezza la dimensione dell'avere, ma che l'"avere" oggetti e beni non perfeziona di per sé il soggetto umano se non contribuisce alla maturazione e all'arricchimento del suo "essere" cioè alla realizzazione della vocazione umana quanto tale. Il male non consiste nell'avere in quanto tale ma nel possedere in modo irrispettoso della qualità e dell'ordinata gerarchia dei beni che si hanno. Qualità e gerarchia che scaturiscono dalla subordinazione dei beni e della loro disponibilità all'"essere" dell'uomo e alla sua vera vocazione.

³³ Amartya Sen assieme ad altri economisti hanno sviluppato un nuovo concetto di Sviluppo: lo sviluppo umano [26, pag. 17]. Il concetto di *sviluppo umano* viene elaborato al fine di superare ed ampliare l'accezione tradizionale di sviluppo incentrata solo sulla crescita economica.

³⁴ Generalmente questi due termini sono intesi come sinonimi ma spesso possono essere distinti perché incorporano in sé valori e significati differenti in base ad una certa ideologia definita nel corso dei secoli. [www.wikipedia.it]

un mondo ordinato.

Questo nuovo modo d'agire nell'ambito dell'economia si è concretizzato nel progetto "Economia di Comunione". Un progetto che è stato analizzato da molti studiosi, sia dal punto di vista economico sia dal punto di vista aziendale. Dal punto di vista economico si evidenzia come le aziende aderenti al progetto EdC possano essere considerate³⁵ :

1. Casi di "eccellenza" importanti per "umanizzare" il mercato.

Le imprese EdC sono imprese necessarie al sistema economico per portare il mercato³⁶ alla sua vocazione autentica ossia quella di permettere un incontro armonioso e felice delle persone.

La capacità di Economia di Comunione di umanizzare il mercato scaturisce dalle caratteristiche culturali in essa emergenti. L'EdC infatti fa spazio a delle particolari categorie culturali nell'ambito della pratica economica. Categorie spiegabili e racchiudibili in un "vettore di valori" che parte dal concetto di dono passa per il valore della gratuità e dell'amore per sfociare nella comunione.

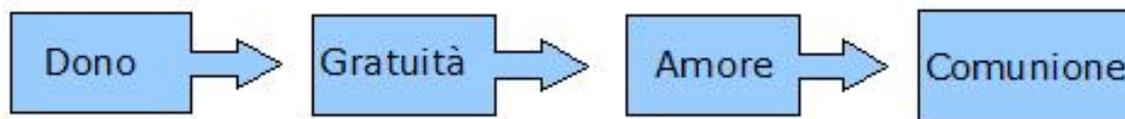


Figura 1.1: Le quattro parole chiave di EdC

Queste quattro parole chiave permettono di comprendere il progetto di Economia di Comunione e quindi la visione dell'economia e della società che le stanno alla base.

Il dono che viene incorporato come valore all'interno dell'agire, nell'ambito di questo nuovo modo di intendere l'economia, non deve essere inteso solamente come slancio altruistico verso qualcuno o qualcosa. Questo slancio infatti potrebbe racchiudere una visione individualistica, fare cioè qualcosa per gli altri ma per avere un'utilità personale. Il tipo di persona che se ne delineerebbe non risulta un uomo donator ma ancora un uomo di stampo individualista. Nello specifico se un soggetto è interessato al consumo o all'utilità di altri il suo obiettivo può rimanere sempre la sua utilità ovvero per esempio trovare una soddisfazione personale in quello che fa. Questa chiave di lettura del dono creerebbe delle distorsioni che non permetterebbero di capire fino in fondo l'Economia di Comunione.

³⁵Tali considerazioni sono state colte da alcune slide della prof.ssa Maria Grazia Baldarelli, Professore associato in discipline Economico-aziendali, Università Bologna.

³⁶L'origine del mercato è quella di organizzare la vita sociale-economica tra le persone.

L'uomo che sta alla base di questo agire è un soggetto che trova all'interno delle proprie motivazioni – che lo spingono poi all'azione – un richiamo altruistico slegato dal concetto di self-interest. In questo modo si evita che l'azione assunta dalla persona non subisca l'influenza di una visione distorta del concetto di altruismo. Un altruismo che potrebbe essere ancora di stampo individualista. Questa distorsione viene evitata attraverso la cultura del dare. Si evidenzia quindi un modo di donare che ancorato a questa specifica cultura, già sperimentata e attuata dal movimento, si connota di gratuità.³⁷

La gratuità è definita come il saper andare al di là di una pur ragionevole aspettativa di restituzione, di reciprocazione. Questa gratuità si manifesta in molti modi; innanzitutto nella libera adesione all'invito a donare una parte sostanziosa dei profitti che caratterizza l'Economia di Comunione (vero dono perché non contraccambiato da alcuna promessa di servizi o di appoggio finanziario o commerciale da parte di qualche istituzione). Essa si può manifestare non solo con il dono ma ha uno spazio anche all'interno di transazioni economiche in cui vi sono controprestazioni reciproche. Esempi che scaturiscono dalle imprese aderenti al progetto vanno dal mantenere rapporti di lavoro con soggetti che la normale prassi scongiurerebbe perché poco affidabili al prestarsi a trasferire Know-how dedicando tempo ed energie per insegnare più di quanto richiesto per l'esecuzione del lavoro ecc.

Si può evidenziare un agente economico che nella conduzione di una trattativa può non essere più guidato dal proprio interesse ma volto alla ricerca del bene di altri sapendo che facendo ciò si può anche perdere ma al fine del bene comune.

È questo principio di gratuità che rappresenta la nota principale dell'Economia di Comunione. Questo punto specifico, assieme ad altri, la rendono diversa da esperienze che invece nascono da interessi e dalla ricerca di profitti.

Per cogliere appieno il significato di Economia di Comunione non bastano le nozioni di generosità e disinteresse, infatti il distacco da sé stessi non garantisce che un'azione sia desiderata e confacente alle esigenze dell'altro ma l'azione deve essere permeata dall'amore. Un amore³⁸ inteso nell'EdC come agape ossia come amore fraterno.

³⁷Questa visione dell'agire non è esclusiva dei membri appartenenti al progetto, infatti, molte persone inconsapevolmente si trovano ad aver incorporati una serie di valori che si riscontrano in tale visione. Si può osservare, per esempio, come in uno degli istituti economici individuati dalla disciplina tradizionale aziendalistica, quale l'azienda di consumo e patrimoniale – in particolare quella familiare – vi siano presenti dei comportamenti connotati di gratuità perché aperti alla carità [17, pagg. 48-49]. Nel progetto si evidenzia, grazie a questa visione, una forma di solidarietà anche tra aziende cosa che nel contesto «economico-sociale, in particolare tra le imprese e tra i settori produttivi, si presenta di rado» [17, pag. 62]

³⁸Chiara Lubich spiega il significato di Amore Al GenFest degli anni '90: «Gesù ci chiede di Amare, ma non è sufficiente per lui l'amicizia o la benevolenza verso gli altri, non gli basta la filantropia né la

L'amore vissuto all'interno del progetto è un amore che supera la pratica delle virtù, personali o civili; non solo "dà" o "fa" qualcosa per l'altro, ma sa essergli vicino, comprendendone esigenze e stati d'animo, ed essere da questi sentito vicino, perché l'amore sa "vivere l'altro", sa immedesimarsi con la sua vita, pur senza invaderla.

Nell'ambito economico l'amore descritto non rappresenta una continua elargizione delle risorse finanziarie dell'impresa a clienti o fornitori attraverso, per esempio, la fissazione di prezzi troppo favorevoli a costoro, né, per fare un secondo esempio, la sistematica negazione del principio che un dipendente deve guadagnarsi la sua retribuzione, nemmeno alla rinuncia alla competizione di mercato con gli altri produttori. Esso si manifesta piuttosto nella determinazione a servirsi dei limitati margini di manovra concessi dai vincoli in gioco, accollando prima di tutto a sé stesso quell'onere in più che si richiede per superare la prassi consolidata e trovare soluzione ai problemi, per esempio: sostenere un fornitore in difficoltà senza accollare rischi eccessivi alla propria azienda, e quindi ai proprietari, ai creditori o ai dipendenti; escogitare una mansione economicamente sostenibile per un lavoratore rivelatosi poco produttivo perché altrimenti destinato al licenziamento; evitare una cruda gara al ribasso, che metterebbe in ginocchio il proprio diretto concorrente, attraverso una diversificazione del prodotto che lasci spazio ad entrambe. Quando una soluzione non emerge, l'amore si manifesta nell'assicurare all'altro un supplemento di attenzione e di condivisione delle difficoltà, un sostegno alla ricerca di alternative, in certi casi un vero e proprio aiuto al di là del proprio ruolo.

Un amore così intenso ha la capacità di entrare in sintonia con l'altro, fino al punto di suscitare in esso una risposta dello stesso tenore, aprendo la strada alla comunione. La risposta dell'altro non deve essere omogenea o quantitativamente compatibile con la prima prestazione ma è necessaria perché dà luogo ad uno dei benefici della reciprocità ossia che nessuno rimanga nella posizione di mero ricevente ma divenga soggetto attivo della relazione.

La comunione si poggia sulla logica dell'amore che diventa reciprocità gratuita e condivisa. In essa trova posto la logica paradossale del dare senza pretesa di restituzione, a cui spesso – in modo non casuale – fa seguito il ricevere, del perdere davvero per poi trovare [35, pagg. 213–225]. Economia di Comunione quindi rappresenta uno stile non solo di comportamento personale ma anche di gestione dell'azienda improntato in quell'amore

sola solidarietà, non si esaurisce nella non violenza, è qualcosa d'attivissimo. Egli domanda di non vivere più per sé stessi ma per gli altri e questo richiede sacrificio e fatica. Domanda tutti di trasformarsi da uomini pusillanimi ed egoisti, concentrati sui propri interessi, in piccoli eroi quotidiani che giorno dopo giorno sono al servizio dei fratelli pronti a donare persino la vita in loro favore».

che suscita la comunione e da questa trovare idee e soluzioni per umanizzare il mercato all'interno delle sue stesse logiche.

2. Motori per lo sviluppo economico sostenibile.

In questa epoca si intende l'economia come sistema che non può essere efficiente ed efficace se non vi si innesta nel suo interno anche il concetto di competizione. Oggi viviamo in un periodo in cui si esaltano i pregi della concorrenza, cioè appunto del competere e del libero mercato. È nel mercato, luogo di incontro tra persone, che si evidenziano poi tutti i limiti di questa impostazione che, pur sembrando portare benefici nell'istituzione impresa, porta ad una degenerazione dei rapporti fino al collasso della vita della persona umana e, di conseguenza, dell'azienda.

Jorge Ferreira, rappresentante presso l'ONU dell'ONG "Azioni per un Mondo Unito" in un incontro svolto a Padova il 5 maggio 2009 sul tema "LA COMUNITÀ INTERNAZIONALE: valori e regole per una reale collaborazione allo sviluppo" ha dichiarato come si osserva che vi è un degrado umano nei paesi economicamente sviluppati citando, come esempio, il caso della Svizzera dove si presenta il più alto tasso di suicidi tra i giovani e il più alto tasso di abbandoni di anziani, che spesso si trovano morti nelle case anche dopo 18 mesi dalla loro scomparsa.

Ciò su cui l'uomo d'oggi si deve interrogare è su come voglia intendere lo sviluppo. Un paese è sviluppato osservando e analizzando il suo Pil, oppure concentrandosi sulla persona? Robert Kennedy disse nel Discorso tenuto il 18 marzo 1968 alla Kansas University: *«Non possiamo misurare [...] i successi del Paese sulla base del Prodotto Interno Lordo. Il PIL comprende l'inquinamento dell'aria, la pubblicità delle sigarette, le ambulanze per sgombrare le nostre autostrade dalle carneficine del fine settimana [...] comprende programmi televisivi che valorizzano la violenza per vendere prodotti violenti ai bambini. Cresce con la produzione di napalm, missili e testate nucleari. Il PIL non tiene conto della salute delle nostre famiglie, della qualità della loro educazione e della gioia dei loro momenti di svago. Non comprende la bellezza della nostra poesia e la solidità dei valori familiari. Non tiene conto della giustizia dei nostri tribunali, né dell'equità dei rapporti fra noi. Non misura né la nostra arguzia né il nostro coraggio né la nostra saggezza né la nostra conoscenza né la nostra compassione. Misura tutto, eccetto ciò che rende la vita degna di essere vissuta».* [www.wikipedia.it]

A questo proposito si riscontra la necessità di ritrovare uno sviluppo sostenibile non solo da formulare assieme "a tavolino" ma anche e soprattutto che venga effettivamente

attuato. Le parole non bastano, esse devono concretizzarsi in azioni. Tale azione si può riscontrare nel progetto di Economia di Comunione. Lo stesso prof. Zamagni vede una proposta civilizzante e capace di portare l'amore nei rapporti umani anche nell'agire economico. Esso infatti afferma come «il grande contributo di Chiara Lubich alla cultura della post-modernità è stato quello di restituire la carità come agape alla sfera pubblica, dopo che la modernità l'aveva rinchiusa entro la sfera del privato» [51].

È l'innesto di questo amore nel tessuto sociale che permetterà di mettere al centro la persona nell'agire economico e da qui determinare un vero sviluppo sostenibile. Uno sviluppo sostenibile si evidenzia nella rete di relazioni che intessono le aziende EdC. Tale rete ha la finalità principale di orientare sempre più l'economia verso la solidarietà. Esse infatti prendono soprattutto in esame gli obiettivi dei paesi in cui sono presenti sviluppando così la cd. globalizzazione della solidarietà.

Nell'osservare le aziende EdC si evince un modello di crescita e di relazioni che, pur rispondendo al modello iniziale sorto in Brasile, si adatta alle circostanze ed alle situazioni competitive ed ambientali della zona, emergendone un modello, diversi per certi aspetti da Paese a Paese, in grado di adeguarsi allo specifico contesto locale. Infatti ogni azienda si propone di adattarsi al meglio al luogo in cui sorge, ed il radicamento rispetto alle tipologie di ambiente: competitivo, sociale, culturale, politico, sembra delineare un modello maggiormente capace a favorire uno sviluppo sostenibile del luogo in cui sorgono, sia come singole aziende, sia come poli industriali [42].

3. Rivitalizzano la globalizzazione ponendo attenzione ai più poveri.

Lo spirito che ha sostenuto il progredire di EdC ha indotto tantissime attività sociali e nel campo economico ha previsto l'utilizzo dei profitti aziendali anche per i poveri. I poveri ossia il vulnerabile oggi non è solo quello delle favelas del terzo mondo, ma anche le povertà e le esclusioni che abbiamo dietro casa, nei nostri paesi così detti dell'opulenza [48].

Jenny Capuano coordinatrice del centro per la formazione alla solidarietà internazionale all'incontro del 5 maggio 2009 a Padova ha chiarito che la storia degli ultimi decenni ha insegnato che non si può combattere la miseria solo con l'aiuto dei più ricchi ai più poveri, né tanto meno solo con investimenti economici, occorre puntare sulla creazione di nuovi rapporti tra i popoli, fondati sulla giustizia e sull'equità, sul rispetto della libertà altrui, sui diritti, e soprattutto su una fraternità vissuta.

Non la perenne competizione con gli altri, né l’attesa di un beneficio dovuto, ma la reciprocità del dono gratuito è la via per un vero sviluppo dell’umanità nel mondo globalizzato.

L’Economia di Comunione (EdC) si pone oggi al fianco di quelle esperienze che vedono la povertà non solo come una piaga da eliminare, ma anche come una virtù da riscoprire e come occasione per costruire rapporti di fraternità fra persone e popoli. In questo senso, l’EdC non punta tanto alla “lotta alla povertà”, ma alla creazione di rapporti di comunione anche in economia, nei quali – attraverso la libera condivisione di risorse, tempo ed esperienze – la miseria possa essere sconfitta e la povertà riacquistare il suo valore più bello, quello della scelta libera di una vita vissuta nel dono gratuito e reciproco per e con gli altri.

Dal punto di vista aziendale alcune ricerche scientifiche relative alle aziende eticamente orientate³⁹ mostrano, secondo il paradigma basato sui pilastri di mission, governance e accountability, che le aziende EdC (in particolare quelle for-profit) hanno iniziato a sviluppare modalità di definizione degli obiettivi, di governo e di rendicontazione alternative. Per esempio, le aziende considerano allo stesso livello il momento della produzione con quello della distribuzione di ricchezza, impongono ai loro processi produttivi di non inquinare, adottano sistemi non previsti dalla legge al fine di migliorare la qualità della vita lavorativa (caso della Rubinetteria Webert Srl), instaurano nuovi rapporti comunicativi con i diversi *stakeholders*⁴⁰ attraverso nuove metodologie di rendicontazione (è stata adottata da alcune società, come la Unilab consulting Srl, una particolare metodologia chiamata rainbowscore)⁴¹.

La mission delle imprese EdC orientata a valori etici determina conseguenze sulla *corporate governance*⁴². Emerge un modello che, anziché essere basato sui conflitti, è basato sulla collaborazione fra i vari soggetti interni ed esterni dell’azienda.

³⁹Così vengono chiamate le imprese EdC [42]

⁴⁰ Gli *stakeholders* sono i soggetti “portatori di interessi” nei confronti di un’iniziativa economica, sia essa un’azienda o un progetto. Tra essi si annoverano gli azionisti (*shareholders*), il management e il consiglio di amministrazione (*board of directors*) ma anche i clienti, i fornitori, i finanziatori (banche e azionisti), i collaboratori, fino ai gruppi di interesse esterni, come i residenti di aree limitrofe all’azienda o gruppi di interesse locali.

⁴¹ Interessante risulta una metodologia di rendicontazione definita Rainbowscore che permette di misurare la performance globale dell’azienda eticamente orientata esplicitando e quantificando il valore economico delle relazioni con i diversi stakeholders.

⁴²All’interno di un’impresa (corporation) si definisce corporate governance l’insieme di regole, di ogni livello (leggi, regolamenti etc.) che disciplinano la gestione dell’impresa stessa. La corporate governance include anche le relazioni tra i vari attori coinvolti (gli stakeholders) e gli obiettivi per cui l’impresa è amministrata. [www.wikipedia.it]

Due sono gli aspetti qualificanti questo modello dal punto di vista economico:

- queste aziende mirano alla crescita ed alla produzione di profitti rispettando i principi etici, tra cui onestà ed il rispetto delle leggi;
- considera la ricchezza dell'azienda non come un fine di per sé ma come un mezzo, per cui non solo il luogo di lavoro è confortevole ed accogliente, le ore di lavoro sono adeguate e la remunerazione è commisurata allo sforzo compiuto, ma ogni persona che lavora in questa tipologia di azienda trova un clima di fratellanza, orientato alla cultura del dare, dove la comunicazione è fondamentale sia all'interno sia all'esterno dell'azienda e dove le opportunità di crescita, umana e professionale, sono presenti a qualsiasi livello della scala gerarchica.

La mission particolare delle imprese EdC ha implicazioni anche nella governance, riferita ai sistemi di potere di governo. Essa acquisisce la capacità di condividere, con coerenza e fiducia, la propria esperienza aziendale con altre aziende, interne od esterne al progetto, per riuscire a sopravvivere e a svilupparsi. La governance di una azienda che ha alla base la comunione come valore portante, infatti, permette non solo di trasmettere fiducia e quindi di creare il cd. capitale relazionale⁴³ all'interno dell'azienda, a tutti i livelli e posizioni organizzative, ma permette soprattutto di diffondere fiducia all'esterno comportando l'agevolazione delle relazioni formali ed informali [35].

1.2.3 L'evoluzione storica di Economia di Comunione

Per comprendere a fondo il progetto di "Economia di Comunione" è necessario analizzare non solo alcuni dei suoi significati o l'organizzazione⁴⁴ da essa scaturite ma anche dare uno sguardo agli avvenimenti storici che hanno sempre più plasmato questo progetto.

Economia di Comunione fu lanciata da Chiara Lubich nel maggio del 1991 come risposta alla povertà vissuta in Brasile le cui popolazioni risultavano private dei più fondamentali diritti umani. A contatto con la drammatica realtà sociale latino-americana Chiara Lubich osservò come, attraversando la città di San Paolo, accanto ad una delle maggiori concentrazioni di grattacieli del mondo ci fossero anche grandi estensioni di favelas. Tramite questo viaggio ella poté denunciare i fallimenti del mercato, fece osservare infatti

⁴³ Il capitale relazionale è costituito dall'insieme delle relazioni tra l'azienda e i suoi stakeholder [63] rappresenta un vero e proprio valore aggiunto per l'impresa stessa e serve ancora di più per superare i momenti difficili che si possono verificare nella vita aziendale.

⁴⁴ L'organizzazione dell'EdC viene affrontata nel par. 3 del Cap. 3 relativo ai Poli. Nel paragrafo si sottolinea sia quello che è stato effettuato ma anche le sfide portate dalla strutturazione del progetto stesso.

come affianco a grattacieli costruiti attraverso l'economia capitalista ci fossero bambini che morivano di fame. Dopo aver cercato di comprendere come un mercato così potente fosse capace di dimenticare così tanta sofferenza, capì che la radice del problema era la mancanza d'amore per il fratello e tale mancanza era sostituita dal calcolo, l'egoismo, ecc.

La spinta alla progettazione di Economia di Comunione avvenne quando Chiara Lubich vide che anche il "suo popolo", nato dal Movimento dei Focolari presente in Brasile fin dalla fine dagli anni cinquanta – che risiedeva nella Mariapoli Araceli (ora Mariapoli Ginetta), sorta negli anni '70 presso S.Paolo – continuava a vivere una forte povertà. Intuì così che la sola comunione tra le persone del movimento non era sufficiente ad eliminare quei momenti d'emergenza che essi vivevano quotidianamente e che quindi era necessario aumentare le entrate per portare del benessere ai primi membri del Movimento nascente. Spinta dall'urgenza di provvedere al cibo, ad un tetto, alle cure mediche e se possibile ad un lavoro del "proprio popolo" – e nell'animo l'enciclica di Giovanni Paolo II Centesimus Annus appena pubblicata – lanciò l'Economia di Comunione presso quella cittadella del Brasile che le stava molto a cuore.⁴⁵

Inizialmente l'Economia di Comunione fu proposta⁴⁶ da Chiara Lubich chiedendo di dare vita ad imprese che, pur restando tali (e quindi efficienti e competitive), fossero capaci di trasformare la loro vita economica in un luogo di solidarietà e condivisione. La gestione, come disse Chiara Lubich, "deve essere affidata ad elementi capaci e competenti in modo da far funzionare queste aziende con la massima efficienza e ricavare da queste degli utili, i quali, e qui sta la novità, devono essere messi liberamente in comune con lo stesso scopo della prima comunità cristiana⁴⁷: prima di tutto per aiutare i poveri, con il fine di non avere alcun indigente, finché non hanno un posto di lavoro". In secondo luogo tali utili

⁴⁵ Non solo i motivi relativi alla povertà vissuta in Brasile spinsero Chiara Lubich a lanciare Economia di Comunione ma soprattutto due avvenimenti spinsero il movimento a considerare il suo aspetto economico-sociale, il primo di carattere intuitivo il secondo di carattere meditativo: Il ricordo della visione affiorata nei cuori dei primi focolarini presso l'abazia di Einsiedeln in Svizzera dove immaginarono una "loro cittadella", con case, scuole e aziende, per testimoniare il loro carisma dell'unità e la riflessione sull'Enciclica Centesimus Annus che invitava pressantemente alla solidarietà fino all'ipotesi di una economia mondiale.

⁴⁶ L'adesione dei brasiliani è stata immediata perché essi si sentivano di far «parte di questo oceano d'amore, come una goccia d'acqua [...] che illuminerà l'inizio del Terzo Millennio». Altre aziende poi, situate in altre zone del Brasile, chiesero di aderire modificando il proprio stile di gestione secondo i principi richiesti alle imprese EdC [45].

⁴⁷ Chiara Lubich ha sempre ricordato che l'Economia di Comunione deve operare primariamente per i poveri e che solo per questo fine è sorta. Il progetto aspira ad eliminare il più possibile la povertà fra le persone del Movimento, accettando la sfida di risolvere non solo i singoli casi, ma il problema: aiutare chi ha bisogno in vista di immetterlo nel ciclo produttivo per renderlo autosufficiente, nella sua piena dignità di persona. La scelta di restringere il campo ai soli poveri del movimento non ha carattere egoistico perché l'intenzione è quella di creare un modello che sia poi attuabile su più larga scala [35, pag. 335]. I profitti prodotti dall'attività imprenditoriale non vanno ad arricchire imprenditori o azionisti bensì vengono usati per creare ricchezza da condividere.

dovevano servire anche a sviluppare l'azienda e le strutture della cittadella⁴⁸ per formare “uomini nuovi”⁴⁹: persone formate e animate dall'amore, capaci di istituire in seguito una società nuova aperta all'amore cristiano, alla “cultura del dare” e alla condivisione.

In questa cittadella brasiliana si assisté ad un passaggio che andò dalla comunione dei beni alla Economia di Comunione. Questo determinò un salto di qualità all'esperienza vissuta fino a quel momento dal movimento. Nell'Economia di Comunione vi era infatti un uso attivo dei beni; i membri non si limitarono a donarli ma li misero in circolo nel tessuto sociale perché ne venissero prodotti altri per aiutare sempre più i membri della comunità.⁵⁰ Sorse un'economia che fu espressione della vita d'unità, che si tradusse anche in rapporti economici rinnovati, fra “uomini nuovi” che riscoprirono, attraverso anche le attività economiche, la fratellanza universale. In questa ottica i beni, i talenti, le professionalità ecc. vennero finalizzati all'ottenimento del bene comune⁵¹, nel rispetto assoluto della libertà⁵².

⁴⁸Le cittadelle diventano delle città pilota, destinate ad ospitare le nuove aziende per spingerle ad aiutare i poveri.

⁴⁹L'origine dell'espressione “uomini nuovi” sta nell'ispirazione di Chiara Lubich al brano di S. Paolo: “Se uno è in Cristo, è una creatura nuova; le cose vecchie sono passate, ecco ne sono nate di nuove” [cf 2Cor 5,17]. Gli uomini nuovi quindi, sono anzitutto persone che vivono la vita nuova che Gesù è venuto a portare e che hanno il coraggio della radicalità evangelica in tutti gli aspetti della loro vita. Persone che attuano l'amore reciproco e fanno propria, in pratica, la spiritualità dell'unità che porta “Gesù in mezzo a noi”. [cf Mt 18,20] Vivendo la spiritualità dell'unità poi, diventano costruttori di comunione nella Chiesa e in tutti gli ambiti della società, quindi, anche in quello dell'economia [18].

⁵⁰ L'Economia di Comunione investe l'attività lavorativa e la struttura base dell'economia moderna, ossia l'impresa, dirigendo l'economia al servizio della comunità. Questa Economia di Comunione è destinata a contribuire alla realizzazione del grande progetto delle cittadelle che con la nascita di aziende EdC, in esse e attorno ad esse, collegandosi a distanza con altre, possono acquisire quella fisionomia e quella funzione di veri bozzetti di società rinnovata dal Vangelo, così come sono state intraviste trent'anni fa.

⁵¹ Le imprese di Economia di Comunione si impegnano, in tutti gli aspetti della loro attività, a porre al centro dell'attenzione le esigenze e le aspirazioni dell'uomo e le istanze del bene comune (Relazione tenuta da Chiara Lubich il 31 maggio 1999 al Convegno organizzato a Strasburgo dal Consiglio d'Europa — commissione delle relazioni parlamentari e pubbliche — per il 50° della sua fondazione). Un bene comune che rappresentato con una metafora può essere paragonato ad una produttoria nella quale l'annullamento anche di un solo fattore azzerava l'intero prodotto [50, pag. 200]. Le scelte effettuate all'interno del progetto EdC sono assunte all'interno di questa logica, una logica che non ammette un *trade-off* perché non accetta di dover sacrificare il bene di qualcuno per migliorare il bene di un'altra persona.

⁵² Il progetto può realizzarsi solo per quanto matura nella libera coscienza di ognuno.

1.2.4 L' EdC oggi: diffusione e dati statistici.

Il progetto ha avuto nei primi anni un'eco immediato non solo in America Latina dove è stato lanciato, ma anche negli altri continenti. La sua diffusione (si veda la tabella in 1.2) fuori dal Brasile si ebbe inizialmente in Argentina poi in Italia e nel nord Europa (soprattutto in Germania), negli Stati Uniti, in Asia e soprattutto nelle Filippine.

CONTINENTI	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
EUROPA	132	161	208	336	430	448	477	478	469	481	486	469	455	458	468	463
ASIA	10	19	23	23	32	37	35	36	38	40	47	42	42	32	34	29
AFRICA		1	2	6	14	11	15	11	13	9	9	9	4	2	3	6
AMERICA	99	144	166	184	220	244	220	221	217	224	230	269	250	241	247	254
AUSTRALIA	1	3	3	5	7	7	7	15	15	15	6	8	5	2	2	2
TOTALI	242	328	402	554	703	747	754	761	752	769	778	797	756	735	754	754

Figura 1.2: Diffusione temporale dell'EdC nel mondo.

Fonte: Osservatorio dell'Economia di Comunione [www:edc-online.org](http://www.edc-online.org)

A questo progetto aderiscono 754 imprese di varie dimensioni, forme giuridiche e settori produttivi. Si evidenzia di seguito lo sviluppo che il progetto ha avuto dalla sua nascita fino al 2007.

Attraverso un grafico si può intuire come dopo una prima fase di veloce sviluppo, si sta delineando una fase di stasi che può leggersi anche in funzione dell'attuale recessione economica, presentando circa dalla fine del 2003/2004 una lieve flessione relativamente al numero degli aderenti al progetto, come si può vedere dal grafico in 1.2 e 1.3.

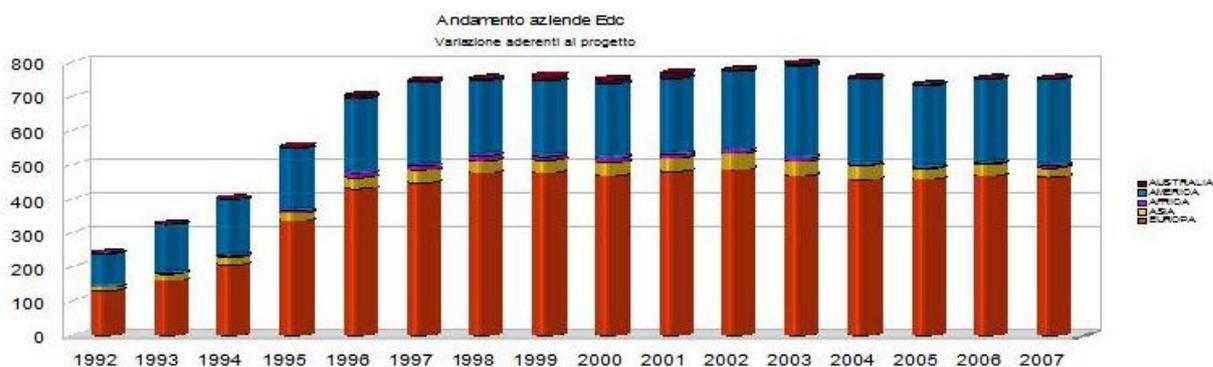


Figura 1.3: Dati relativi al numero delle aziende EdC dal 1992 al 2007.

La dimensione delle imprese aderenti al progetto sono delle più svariate. Questa è stata analizzata in funzione sia del numero dei dipendenti che del fatturato⁵³ in base ai dati del 2007.

⁵³Si tenga conto che non sempre esiste un rapporto di tipo direttamente proporzionale tra fatturato (sviluppo della dimensione produttiva) con lo sviluppo della dimensione strutturale dell'azienda.

Relativamente al numero dei dipendenti i dati si riferiscono ad un campione di 505 aziende:

Numero di dipendenti	Numero aziende
Più di 100	10
Tra 100 e 50	17
Tra 50 e 30	22
Meno di 30	456
Non dichiarato	249

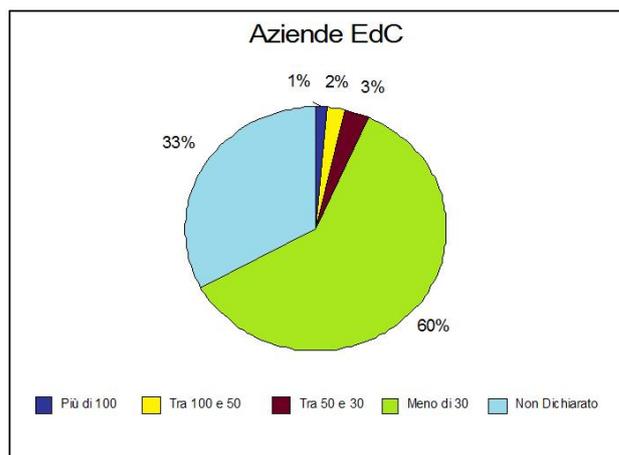


Figura 1.4: Numero dipendenti aziende EdC.

Relativamente al fatturato su un campione di 493 imprese è emerso che:

Fatturato in migliaia di €	Numero aziende
< 100	250
Tra 100 e 249	81
Tra 250 e 499	64
Tra 500 e 1000	38
Oltre 1000	60
Non dichiarato	261

Da una lettura dei dati si può riscontrare un alto numero di aziende di piccole dimensioni e una piccolissima percentuale di medie e grandi imprese.

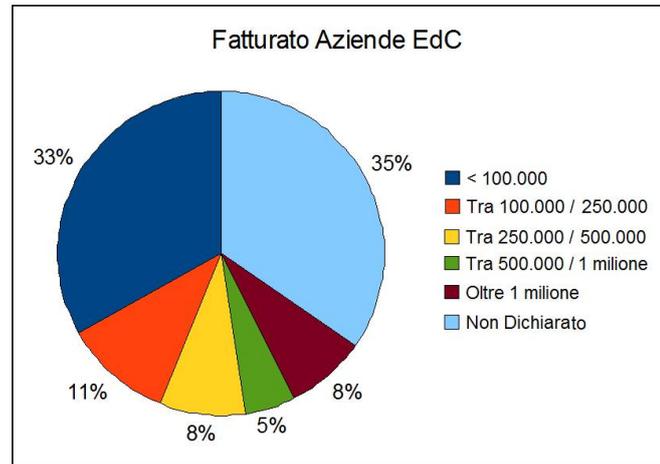


Figura 1.5: Fatturato aziende EdC.

La forma giuridica adottata dalle aziende aderenti al progetto è delle più varie. L'analisi è stata attuata su un numero di 678 imprese.

Forma giuridica	Numero aziende
Artigianato	1
Associazione	9
Cooperativa	44
Ditta Individuale	286
Società di capitali	215
Società di persone	112
Altro	11
Non dichiarato	76

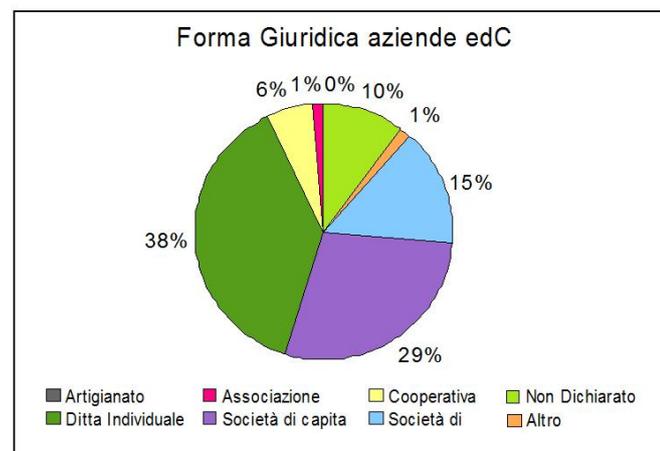


Figura 1.6: Forma giuridica aziende EdC.

Questi dati fanno osservare come il progetto rimane aperto a qualsiasi forma giuridica, inoltre non preclude l'entrata ad attività che vogliano adottare nuove forme giuridiche.

L'espressione tipica dell'Economia di Comunione si legge già dal nome assunto ovvero la comunione. In questo caso, trattandosi di aziende, la comunione riguarda aspetti misurabili come la condivisione degli utili al fine di aiutare i poveri del mondo e aspetti non misurabili, quali prestazioni immateriali e anche aiuto morale nel caso di bisogno. Relativamente alla comunione degli utili, da alcuni dati forniti dalla commissione internazionale di gestione degli utili, che ha sede a Rocca di Papa (Roma), si evidenzia l'impegno che assumono gli imprenditori EdC nell'aiutare gli indigenti.

CONTINENTI	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
EUROPA	938	1.516	1.734	1.715	1.809	1.836	1.787	1.403	1.207	1.425	948	1.012	1.031	980	792	610
ASIA	448	625	920	955	983	976	974	954	897	1.401	1.299	1.302	1.339	1.358	1.151	649
AFRICA	1.306	933	984	1.194	1.265	1.367	1.394	1.926	6.184	6.182	6.263	5.699	1.028	1.277	1.220	1.061
AMERICA	1.752	1.792	1.806	1.949	2.457	2.434	2.258	2.354	2.518	2.645	2.801	2.174	2.208	2.158	1.817	1.318
AUSTRALIA		28	30	35	53	53	53	35	24	24	41	50	21	20	20	0
VOLONTARI/E												1.168	1.087	1.056		150
TOTALE	4.444	4.894	5.474	5.848	6.567	6.666	6.466	6.672	10.830	11.677	11.352	11.405	6.714	6.849	5.000	3.788

Figura 1.7: Situazione indigenti aiutati con il Progetto

La situazione di indigenza fotografata dal movimento è stata riportata in una tabella (1.8) nella quale compaiono la suddivisione degli indigenti per continenti aiutati tramite il progetto e il movimento stesso in maniera diretta, ovvero con sovvenzioni al singolo per lo studio, l'assistenza medica ecc. Oltre agli aiuti riportati in tabella si deve tener anche conto che il progetto aiuta molte persone in modo indiretto, un esempio può essere una donazione di un'abitazione ad una persona in difficoltà la quale di conseguenza aiuta l'intero nucleo familiare o parenti. Un altro esempio di aiuto indiretto si evidenzia con la diffusione della cultura del dare promossa dal movimento, si ha infatti un coinvolgimento di molte persone nei seminari, convegni, raduni, ecc. Attraverso il primo rapporto del 2008, pubblicato dalla stessa commissione al fine di rendere la gestione trasparente, si evidenzia una dimensione degli aiuti dati agli indigenti attraverso il progetto EdC.

Si riscontra come la quota di utili messi in comunione al fine di aiutare gli indigenti, come proposto da Chiara Lubich nel 1991, non arriva ancora a coprire tutte le richieste provenienti dal mondo (collegato in qualche modo al movimento), per cui essa viene integrata con contributi personali spontanei dei membri del Movimento dei focolari. Nel rapporto si evidenzia come le persone aiutate direttamente con gli utili messi in comune dalle imprese e con i contributi personali, nell'anno 2008, siano state in tutto 3.800 in netto calo rispetto al 2007, dove si erano aiutate 5.000 persone.

Continente	ENTRATE (€)			USCITE (€)		
	Utile imprese	Contributi personali	Totale contributi	Aiuto indigenti	Attività formative	Totale aiuti
Africa subsahariana	300,00	3.968,43	4.268,43	81.361,67	12.500,00	93.861,67
America centrale	750,00	13.510,00	14.260,00	63.439,00	1.200,00	64.639,00
America Nord	86.050,82	48.793,02	134.843,84	2.000,00		2.000,00
America Sud	86.221,50	84.045,07	170.266,57	584.782,55	35.935,22	620.717,77
Asia	64.759,00	52.780,32	117.539,32	123.556,66	20.650,00	144.206,66
Europa Est	34.566,11	26.581,41	61.147,52	212.897,00	34.800,00	247.697,00
Europa Ovest	287.960,95	248.715,39	536.676,34		6.250,00	6.250,00
Italia	181.647,60	345.932,03	527.579,63			
Medio Oriente e Nord Africa	1.136,99	8.793,41	9.930,40	22.868,00	3.000,00	25.868,00
Oceania		4.001,00	4.001,00			
Centri Movimento Focolari		57.825,33	57.825,33			
Video EdC					19.438,00	19.438,00
Notiziario EdC					33.403,21	33.403,21
Istituto Universitario Sophia					200.000,00	200.000,00
Costi amministrativi						30.809,03
Totale	743.392,97	894.945,41	1.638.338,38	1.090.904,88	367.176,43	1.488.890,34

Avanzo disponibile per progetti di aiuto agli indigenti	147.099,18
Avanzo disponibile per progetti di formazione alla cultura del dare	2.348,86

Figura 1.8: Quadro sintetico per Regioni Entrate/Uscite Progetto
Fonte :Rapporto 2008 [www: edc-online.org](http://www.edc-online.org)

Nel rapporto sono stati fotografati i settori di intervento di aiuto all'indigente. Nell'anno 2008 le persone aiutate relativamente al vitto sono state circa 1.500 persone, quasi 1.000 sono quelle sostenute negli studi (di questi il 43% riguarda studi universitari o corsi professionali, 38% la scuola secondaria e il 19% la scuola primaria) e 800 per le cure mediche. Le altre persone sono state aiutate ad ottenere un'abitazione o svolgere un'attività produttiva.



Figura 1.9: Persone aiutate



Figura 1.10: Settori di aiuto offerto dal progetto

Il movimento instaura con i soggetti aiutati un rapporto connotato di reciprocità volto a non mantenere il ricevente in una situazione di passività. A tal motivo è possibile comprendere questo rapporto analizzando la durata degli aiuti forniti agli indigenti. Dal rapporto è emerso che la durata dell'aiuto (relativamente a tutti i settori escluso quello della scolarizzazione) per il 67% delle persone è stato temporaneo,

mentre per il 28% permanente, e per una piccola quota l'informazione non è disponibile. Le persone aiutate in maniera permanente sono prevalentemente anziani, che non sono in condizione di lavorare. Per l'aiuto temporaneo, invece, si tratta spesso di persone che hanno perso il lavoro o – ancor più – che non riescono con il lavoro che hanno a mandare avanti la famiglia. Proprio per queste persone il progetto si sta impegnando a creare sempre più occasioni di lavoro migliori, attraverso progetti specifici, che consentano loro di guadagnare dignitosamente e poter contribuire così alle necessità della famiglia.

Il rapporto esplicita una nota positiva relativa al bilanciamento tra entrate e uscite, notando come per la prima volta il progetto sia riuscito a sostenersi creando un avanzo positivo pari a 149.448,04 euro. L'avanzo, come esplicitato nel rapporto, verrà nuovamente reinvestito per progetti di aiuto agli indigenti (147.099,18 euro) e per attività di formazione alla cultura del dare (2.348,86 euro).

Nell'analisi definitiva dei conti presentati, relativamente alle uscite, si evidenzia che per il:



Figura 1.11: Destinazione degli utili EdC in percentuale

1. 73% di queste sia destinato ad attività di aiuto agli indigenti, la maggiore parte dei quali è utilizzato per l'integrazione alimentare (39%). Seguono la scolarizzazione (26%), l'assistenza medica (22%), il settore abitativo (11%), ed i progetti per la creazione o il sostegno ad attività economiche che impiegano persone indigenti.
2. 25% alla formazione alla cultura del dare. Gli aiuti destinati alla formazione di uomini nuovi sono versati nella gran parte, per circa il 55%, ad attività di formazione attuata presso l'Istituto Universitario Sophia, il restante 45% viene suddiviso per corsi, convegni, seminari, scuole temporanee. Segue la stampa, poi i viaggi e i lavori per la costruzione o ristrutturazione di strutture destinate alla formazione nelle Cittadelle del movimento.
3. rimanente 2% è relativo ai costi amministrativi per la gestione del progetto.

Il Movimento dei Focolari:

Storia e cultura.

SOMMARIO: 2.1 - L'humus alla base di EdC: Chiara Lubich e il Movimento. 2.1.1 - Storia del Movimento dei Focolari e di Chiara Lubich. 2.1.2 - Espansione del Movimento. 2.2 - Morfologia del Movimento: una struttura a rete di uomini e cuori. 2.2.1 - Organizzazione del Movimento. 2.2.2 - Le Mariapoli. 2.2.3 - Le Cittadelle. 2.3 - La spiritualità collettiva del Movimento: il carisma dell'Unità. 2.3.1 - I cardini della spiritualità dell'Unità. 2.3.2 - Espressione della spiritualità del Movimento nel quotidiano: dalla "comunione dei beni" alla "cultura del dare".

2.1 L'humus alla base di EdC: Chiara Lubich e il Movimento.

Ogni nuova concezione di agire economico è frutto di una cultura particolare e di una precisa visione del mondo, le quali definiscono un contesto dove Economia di Comunione trova l'humus di cui ha bisogno per svilupparsi. Il contesto suddetto è quello del Movimento dei Focolari, che è di matrice cristiana ed è animato da una nuova spiritualità personale e collettiva insieme: la spiritualità dell'unità. Questa spiritualità, diffusa in 182 nazioni fra persone di tutte le età, razze, lingue, culture, fedi (l'unità tra persone di fedi diverse viene vissuta grazie alla condivisione di uguali valori), è "incarnata" in una realtà che sta offrendo un modo nuovo di vivere i vari aspetti della vita sociale: da quello politico a quello culturale, da quello artistico a quello economico e così via.

La visione del mondo di questo Movimento è quella di una fraternità universale dove gli uomini si comportano come fratelli fra loro, nella speranza di contribuire ad un mondo più unito. Per raggiungere questo fine è richiesto a tutti di mettere in pratica in modo radicale quell'elemento che si chiama amore o Agàpe (definito dai cristiani) o, per chi è di altre fedi, benevolenza, che significa voler il bene degli altri: atteggiamento che si riscontra in tutti i libri sacri ed è presente anche nelle persone cosiddette laiche, che hanno come tutti, nella propria natura, l'istinto a rapportarsi con gli altri.¹ L'amore (o la benevolenza) quando vissuto da più persone, diventa reciproco, e fiorisce così la comunione. Comunione che si può mantenere sempre viva solo facendo tacere il proprio egoismo, affrontando le difficoltà e sapendole superare. Ed è questa comunione, messa sempre a base di ogni azione umana (anche economica), che caratterizza lo stile di vita quotidiano di quattro milioni e mezzo di persone facenti parte del Movimento dei Focolari, che trova ormai una irradiazione ben al di fuori di esso.

Economia di Comunione (EdC), progetto economico oggi di carattere internazionale, si fonde con la cultura del Movimento dei Focolari dove entrambi vengono intuiti e istituiti dalla loro fondatrice Chiara Lubich. Per capire quindi Economia di Comunione sarà necessario conoscere l'ideatrice e il Movimento dei focolari: analizzare origini, sviluppo, organizzazione e, soprattutto, la modalità di operare degli appartenenti che si basa sulla spiritualità dell'unità.

¹Questo istinto dell'essere umano di rapportarsi con gli altri è stato avvalorato da un esperimento svolto dal Prof. René Arpad Spitz, psichiatra e psicoanalista statunitense di origine austriaca. Egli studiando il comportamento di alcuni neonati concluse che l'essere umano ha bisogno di relazionarsi per vivere [46].

2.1.1 Storia del Movimento dei Focolari e di Chiara Lubich.

Una premessa, non superficiale e sufficientemente sviluppata, deve essere fatta per comprendere in modo profondo EdC. In questa premessa verranno analizzate lo sviluppo, l'organizzazione, la spiritualità² del movimento e la grande figura carismatica che è Chiara Lubich. La conoscenza della vita della fondatrice, Chiara Lubich, si può leggere nell'evoluzione storica del movimento e simmetricamente le peculiarità acquisite nel tempo dai focolarini e simpatizzanti si possono intravedere come riflesso del carisma della sua fondatrice. Il Movimento ebbe origine a Trento luogo natale della sua fondatrice Chiara Lubich (22 gennaio 1920).³ La vita di Chiara Lubich sbocciò nell'Italia del primo dopoguerra e la sua figura e il suo carattere, definito da molti "mite" e "forte", si svilupparono in questo contesto storico e soprattutto in quello familiare. Ella era seconda di quattro figli, il padre, Luigi Lubich, era un commerciante di vini, ex tipografo antifascista e socialista, la madre Luigia era casalinga e animata da una forte fede tradizionale.

L'inizio del movimento si ha nel momento in cui Chiara Lubich manifesta la volontà di esprimere voti privati⁴. La sua consacrazione, infatti, portò molte persone ad avvicinarsi a lei perché attratte dalla sua spiritualità e desiderose di seguirla.⁵

Il "movimento" iniziò i suoi primi passi con l'inizio della seconda guerra mondiale. Nei rifugi antiaerei Chiara Lubich e le sue compagne, dopo aver visto sfumare i propri ideali e quelli di molti altri a causa della guerra⁶, capirono che «tutto è vanità delle vanità, tutto passa». Ella sentì allora la necessità di credere ad un ideale che non potesse passare e pose la sua fiducia in "Dio", quello che per loro non sarebbe crollato mai e che lei intuisce come Amore⁷, come "Dio" che ama tutti indistintamente. Nel rifugio, in



Figura 2.1: Chiara Lubich

²Per comprendere EdC ci riferiremo alla spiritualità collettiva.

³Il vero nome di battesimo di Chiara Lubich fu, in realtà, Silvia. Ella cambiò il suo nome quando entrò nel Terz'Ordine Francescano, negli anni tra il 1940 e il 1943, periodo in cui era stata insegnante nell'Opera Serafica presso il Convento delle Grazie a Trento.

⁴Si consacrò il 7 dicembre 1943. È a questa data che fu attribuito l'inizio del Movimento dei Focolari.

⁵Le prime ragazze, chiamate focolarine, furono: Natalina Dallapiccola, Doriana Zamboni, Giosi Guel-la, Graziella De Luca, Gisella e Ginetta Calliari, Silvana Veronesi, Aletta Salizzoni, Valeria e Angelella Ronchetti.

⁶Chiara Lubich non poté proseguire gli studi presso la facoltà di Filosofia dell'Università di Venezia altre persone di Trento, invece, non poterono più sposarsi perché i fidanzati non fecero più ritorno dal fronte, altri ancora ebbero come ideale quello di costruirsi una bella casa ma la guerra ne fece macerie.

⁷Fu l'esperienza di "Dio amore" ad essere la scintilla ispiratrice da cui ha il via il Movimento. Esse vollero a tutti i costi fare la volontà del Padre, ovvero quella di Amare fino a morire per gli altri. Tale volontà fu compresa dalla lettura di alcuni passi del Vangelo: «Non chiunque dice: Signore, Signore, entrerà nel regno dei cieli, ma colui che fa la volontà del padre mio che è nei cieli» [Mt 7,21-27], la cui risposta fu trovata in un altro passo: «Questo è il mio comandamento: che vi amiate gli uni gli altri come io vi ho amati. Nessuno ha un amore più grande di questo: dare la vita per i propri amici» [Gv 15,12-13].

base alla lettura del vangelo, esse maturarono un nuovo modo di vivere la vita, desiderose di scoprire nuovi modi di essere cristiani, di vivere assieme, di mettere in pratica il Vangelo⁸ dove scopersero anche l'ideale per cui si sentirono chiamate: l'**unità**⁹. Questa nuova prospettiva di vita, propagata a tutti quelli che si unirono¹⁰ a quel gruppo iniziale di ragazze, fece sorgere il cd. Focolare¹¹. È dal termine focolare che prende il nome il movimento: "Movimento dei Focolari".¹²

Questa volontà diventò un patto solenne per le prime focolarine ed esse si sentirono, in certo modo, pronte a morire l'una per l'altra, annullandosi spiritualmente di fronte alle sorelle e ai fratelli e condividere così ogni cosa: preoccupazioni, gioie, dolori, pochi beni materiali e quelli spirituali [47]. Questo patto, venne riconosciuto, negli anni, come base su cui è stato costruito tutto il Movimento [14, pag. 18].

⁸Chiara Lubich, in questa riscoperta del Vangelo, non vede solo un fatto spirituale, ma è animata dalla certezza che il Vangelo vissuto porta una luce capace di innescare la più potente *rivoluzione sociale* e come conseguenza di trasformare il tessuto sociale. Questo nuovo modo di vivere, concepito da Chiara Lubich, si può cogliere dal suo "radicalismo evangelico assoluto". Ella aveva capito che le parole del Vangelo si potevano tradurre in vita: «Sono luce per ogni uomo che viene in questo mondo e quindi universali. Vivendo le parole di Gesù tutto cambia; cambia il rapporto con Dio (che viene posto al centro della vita di ognuno), il rapporto con il prossimo, la famiglia, il nemico, i rapporti lavorativi etc.». Desiderava, quindi, che il Vangelo fosse l'unica regola del movimento nascente.

⁹Una frase particolare del Vangelo determinò questo nuovo modo di vivere: «Padre [...] che tutti siano uno.» [Gv 17, 21-22.]. Nel movimento nascente uomini e donne imparavano ad amare affinché tutti costituissero l'unità ovvero diventare nell'amore una cosa sola. Chiara Lubich scrisse: «Avvertiamo che quella frase del vangelo è la "magna charta" della nostra nuova vita e di tutto ciò che sta per nascere attorno a noi.» **Nel nostro cuore una cosa è chiara: l'unità è ciò che Dio vuole da noi.** Noi viviamo per essere uno con lui e uno fra noi e con tutti. Questa splendida vocazione ci immerge nella fraternità universale» [12, pag. 58]. Viene definito, dalla stessa fondatrice del movimento, come il luogo dove il fuoco dell'amore scalda i cuori e appaga le menti.

¹⁰Successivamente circa 500 persone, si unirono alle prime focolarine, di diverse età, sesso, vocazione, cultura ed estrazione sociale.

¹¹Il primo focolare nominato "la casetta", sorse in Piazza Capuccini n.2 a Trento. Il focolare è «una famiglia di Dio nel cuore del mondo, all'interno della quale si vive nella gioia e nello spirito della carità (Amore) fraterna» [47, pag. 3] dove tutto viene messo in comune come nelle primitive comunità cristiane.

¹²Il movimento viene definito da Chiara Lubich nella lezione per la laurea h.c in economia e commercio 29/01/1999 come: «[...] Realtà religiosa e sociale insieme, uno degli elementi ecclesiali, che alla vigilia della Pentecoste del '98, il santo Padre Giovanni Paolo II ha definito: significative espressioni dell'aspetto carismatico della Chiesa. Opera non solo umana ma anche di Dio, di un carisma dello spirito e per questo molto ricca e feconda. [...]». Il nome ufficiale è "Opera di Maria" ad indicare la volontà di proseguire nella Chiesa l'impegno di generazione spirituale proprio della Vergine. Si intende con questa espressione indicare come tutta l'attività dei focolarini e dei membri del Movimento deve avvenire, ossia donandosi agli altri come ha fatto Maria verso l'umanità.

2.1.2 Espansione del Movimento.

Il movimento iniziò la propria svolta con la sua proliferazione nel mondo, avvenuta a partire dal 1948, periodo in cui si aprirono le gravi problematiche dell'Italia del dopoguerra e si tentarono la ricostruzione morale e materiale dei sopravvissuti a questo tragico evento.



Figura 2.2: Igino Giordani. La svolta si ebbe grazie a due figure speciali che aiutarono il movimento ad uscire da Trento; la prima fu quella di Igino Giordani (fondatore del Movimento), incontrato a Roma nel '48; uomo di cultura, deputato, scrittore, giornalista, pioniere dell'ecumenismo. Primo focolarino sposato capace di "spalancare le porte" del movimento al mondo intero evidenziando: grandezza del carisma e valenza universale.¹³ Una seconda figura importante si avvicinò al Movimento nel dicembre del 1949, Pasquale Foresi (ordinato sacerdote nel 1954); un giovane livornese con una viva esigenza di coniugare Vangelo e vita nella Chiesa. Esso diede un contributo determinante alla nascita della prima cittadella che sorge a Loppiano (FI) e alla stesura degli Statuti del Movimento.

Per l'espansione del movimento furono importanti anche e soprattutto le Mariapoli¹⁴: bozzetto temporaneo di una società rinnovata dall'amore evangelico. (Vedi figura 2.4)

Tali Mariapoli rappresentarono un luogo¹⁵ d'incontro – incontri che avvennero soprattutto nel periodo tra il 1949 e il 1960 – tra popoli di nazionalità e culture diverse dove poter imparare la cultura dell'amore.

Fu nel periodo sopracitato che il Movimento assunse una dimensione internazionale espandendosi, dapprima in tutta Italia, poi, dal 1952 negli altri paesi d'Europa e dal 1958 nei continenti.

I motivi dell'espansione del movimento, sono da ascrivere alla semplicità delle parole della Fondatrice unita alla profondità del messaggio e alla concretezza delle sue azioni.¹⁶

¹³Il nascente movimento non è destinato solo al mondo religioso, ai cattolici, ma è un dono per l'intera umanità. Giordani mostrò come la nascente spiritualità nascondesse una vera rivoluzione teologica, sociale e del pensiero, fatta soprattutto per i laici, compresi gli sposati.

¹⁴Letteralmente: città di Maria.

¹⁵Nel 1959 giunsero più di 10.000 persone ad una delle prime Mariapoli svolte a Fiera di Primiero, nel Trentino. Furono rappresentati 27 Paesi dai diversi continenti. In quella Mariapoli e poi, nel 1960, a Friburgo, Chiara Lubich, parlando a gruppi di diverse nazioni dell'unità dei popoli, trasferisce al rapporto tra le nazioni la legge evangelica dell'amore, e propone di "*amare la patria altrui come la propria*".

¹⁶Le intuizioni di Chiara Lubich e la sua vita vissuta senza riserve le permisero di ottenere molti riconoscimenti, quali: molte lauree honoris causa:



Figura 2.3: Don Pasquale Foresi.



Figura 2.4: Una delle Prime Mariapoli di Fiera di Primiero

Il movimento, connotato da una nota di temporaneità, su desiderio¹⁷ della fondatrice, trovò un luogo fisso dove poter attuare in modo permanente questo nuovo stile di vita. Sul modello delle Mariapoli temporanee sorsero successivamente le “Mariapoli permanenti” ovvero le cittadelle del Movimento dove la prima nacque, come detto, a Loppiano nel 1964. [<http://www.focolare.org>]

- 1996 - Lublino (Polonia) - Laurea H. C. in Scienze Sociali
- 1997 - Taipei, Taiwan - Laurea in Teologia
- 1997 - Università di Sacro Cuore, Fairfield, Connecticut - Laurea H. C. In Scienze Umanistiche
- 1997 - Città del Messico - Laurea H. C. in Filosofia
- 1998 - Università di Malta, Malta - Laurea H. C. in Psicologia
- 1999 - Piacenza (Italia), - Laurea H. C. in Economia
- 1998 - Buenos Aires - Università UBA - LAUREA h.c. in Dialogo con la cultura contemporanea
- 2000 - American Catholic University - Washintong D.C. - Laurea H.C. in Pedagogia

Molti premi ricevuti, tra i quali:

- 1977 - Londra - Premio Templeton per il progresso delle religioni
- 1996 - Parigi - Premio Unesco per l'educazione alla Pace
- 1988 - Augsburg (Germania) - Premio “Augsburger Friedenspreis” o “Pace Augustana”
- 2002 - Camerun - proclamata “Mafua” (regina) di Fontem

Diverse Cittadinanze onorarie, tra le quali:

- 1998 - Cittadinanza onoraria di Palermo
- 2000 - Cittadinanza onoraria di Roma
- 2002 - Cittadinanza onoraria di Torino
- 2004 - Cittadinanza onoraria di Milano

¹⁷Questo desiderio fu avvertito nel cuore di Chiara Lubich quando, dall'alto di una collina, ammirò l'abbazia benedettina di Einsiedeln.

2.2 Morfologia del Movimento: una struttura a rete di uomini e cuori.

Il movimento dei Focolari si presenta come una “rete d’amore” che permette di coinvolgere tutti coloro che ne vengono in qualche modo a contatto con esso. Tale movimento fin dalle origini non voleva essere tanto un’organizzazione bensì un’architettura di rapporti reali. Di tale istituto può essere utile analizzare sia l’assetto organizzativo ma soprattutto conoscere il modo d’agire ovvero di vivere degli appartenenti al movimento.¹⁸

La rete tra gli appartenenti al movimento non si rappresenta con un modello di tipo piramidale e nemmeno con un modello di tipo lineare bensì ogni punto, denominato focolare, può essere un centro o una periferia. La posizione dipende dalla “presenza” che quel punto ha nella rete, la sua vitalità, la sua visibilità, la sua influenza, pertanto, si passa a una “logica degli incroci” che non è più subordinazione. È da questa fitta rete di relazioni che si innescano dei meccanismi peculiari capaci di portare innovazione all’interno dei diversi istituti economici e non.

Chiara Lubich diede a uno degli effetti di questa rete il termine insolito di inondazioni¹⁹ il cui significato viene spiegato dalla sociologa Vera Araújo.²⁰

Essa afferma che il carisma dell’unità ha un influsso profondo sulle realtà umane perché i rapporti che si instaurano tra le persone che lo vivono sono rapporti ripieni d’amore; un amore che permette una “divinizzazione” delle realtà terrene. L’amore deve permeare i rapporti tra le persone ma anche penetrare tutte le attività umane, le strutture della società, i vari ambiti del sapere. Secondo questa visione le inondazioni riguardano la trasformazione e la “divinizzazione” delle realtà umane nella vita professionale e nei vari campi del sapere e della conoscenza²¹ [23]. In questo paragrafo non si intende approfondire la modalità di vivere dei membri del movimento (verrà esaminata nel paragrafo delle cittadelle) ma si vuole delineare la struttura organizzativa dello stesso.

¹⁸Solo nel continuo studio di questo nuovo modo d’agire si possono trovare nuove strade anche per il modello economico vigente.

¹⁹Le inondazioni sono legate alla Scuola Abbà, essa è costituita da un gruppo di studiosi del movimento dei focolari per l’approfondimento teoretico ed interdisciplinare dei contenuti dottrinali del carisma di Chiara Lubich.

²⁰Sociologa brasiliana.

²¹Vera Araújo ha osservato che, sin dall’inizio ufficiale di queste inondazioni – da riferirsi al 7/05/98 giorno in cui, in una lettera, Chiara Lubich fece delle richieste al MPPU (Movimento politico per l’unità) e ad EdC – c’è un lavoro di penetrazione nei campi della politica, dell’economia, dell’arte, della giustizia, dei media, della pedagogia, della teologia, della psicologia, della sociologia, dell’architettura, dell’ecologia, della linguistica e dello sport. La peculiarità dell’inondazione è che essa ha lo scopo di enucleare e di elaborare, nei vari ambiti del sapere e dell’agire umano, una dottrina, un pensiero. In una parola, una cultura originale basata su principi e concetti illuminati dal “paradigma dell’unità” idea centrale della spiritualità del Movimento dei Focolari.

2.2.1 Organizzazione del Movimento.

La struttura formale del movimento si compone di: a) un presidente²², che ne assume la guida – per statuto sarà sempre una donna laica – il quale viene eletto dall’assemblea generale²³; b) un co-Presidente che coadiuva il presidente – per statuto sarà sempre un focolarino sacerdote²⁴; c) un Consiglio composto in pari numero da uomini e donne, in cui sono rappresentati i vari aspetti generali (economico, spirituale, culturale ecc.), le diverse aree geografiche e le diramazioni. Principale organo di governo del Movimento è l’Assemblea generale che si riunisce ogni 6 anni. Tra i suoi compiti: l’elezione della presidente, del co-presidente e dei consiglieri generali. L’Assemblea è composta dal corpo direttivo centrale e dai delegati del Movimento delle 90 zone territoriali dei 5 continenti in cui è attualmente suddiviso.

Il Movimento, risulta essere una realtà unica, pur nella varietà delle persone che lo compongono (uomini e donne, famiglie, giovani, sacerdoti, religiosi e religiose di varie congregazioni e vescovi); delinea una società tipo nata dalle parole del vangelo. Di seguito vengono forniti alcuni dati, aggiornati al 2008, relativi al numero degli appartenenti al movimento al fine di fornire una visione indicativa sulla dimensione dello stesso.

Il soggetto istituzionale del movimento si suddivide in: componenti “interni” il cui gruppo conta 141.400 membri, soggetti aderenti nel quale si contano 2.115.000 persone a questi si aggiungono altri 2 milioni di simpatizzanti. I membri del movimento appartengono a diverse categorie sociali, infatti, tra membri interni, aderenti e simpatizzanti si riscontrano:

- circa 50.000 persone di oltre 350 Chiese e comunità ecclesiali.
- oltre 30.000 di varie religioni tra cui ebrei, musulmani, buddisti, indù, sikhs.
- oltre 70.000 sono gli amici di convinzioni non religiose.

Vi è infine una irradiazione di vari milioni di persone, difficilmente quantificabile.

Il movimentano assume una particolare struttura organizzativa al fine di permettere sia lo sviluppo della struttura stessa ma soprattutto della cultura di cui si fa portatore.

²²Dall’assemblea del luglio 2008, dopo oltre 60 anni di presidenza della stessa fondatrice effettuata in modo carismatico, è stata eletta Maria “Emmaus” Voce che è quindi l’attuale presidente. La scelta di una donna-laica avviene sia per garantirne il “profilo mariano” sia per mantenere la connotazione prevalentemente laicale.

²³Hanno partecipato 496 delegati con diritto di voto provenienti dai 5 continenti.

²⁴Dall’assemblea del luglio 2008 l’attuale co-presidente è Giancarlo Faletti.

I membri e gli aderenti al movimento disegnano una particolare comunità di persone suddividendo la struttura organizzativa in 24 diramazioni, tra le quali si instaura una particolare relazione che si attua con modalità e per finalità diverse, permettendo così un adeguato sviluppo del sistema. Dal nucleo fondante, quello dei focolarini²⁵ (focolarini/e, vergini o sposati, che rappresentano la “struttura portante” del movimento), la cultura e lo stile di vita del movimento si propagano attraverso una fluida profusione dal centro alla periferia. La periferia si costituisce dalle altre diramazioni, ovvero da 12 branche²⁶ e 8 movimenti ad ampio raggio²⁷

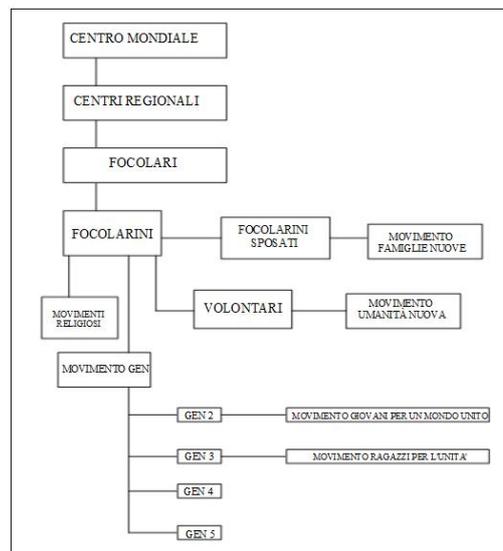


Figura 2.5: Struttura sociale del movimento.

²⁵I focolarini, persone “consacrate” che vivono nei focolari (piccole comunità di persone) sono chiamati a vivere gli aspetti del vangelo in modo radicale lasciando la propria famiglia, studio, lavoro per donarsi poi agli altri. Nel focolare possono aggiungersi anche sposati che scelgono di vivere e consumarsi in uno per stabilire l’amore agapico tra i membri sia del focolare sia della famiglia, trasformando così il focolare in una comunità dell’Amore. Attualmente questi focolare-comunità sono 780, in 87 nazioni. Nello statuto dei focolarini, sta scritto che lo scopo principale per il quale essi donano la propria vita al Signore, attraverso questa particolare strada, è la «perfezione della carità». Il focolarino fa ogni cosa, prega, lavora, soffre, per arrivare a questo traguardo: essere perfetto nell’amore.

²⁶Sin dagli inizi gli appartenenti di questi 12 branche, famiglie e persone di ogni età e “vocazione professionale”, hanno sentito il desiderio di vivere con radicalità la spiritualità dell’unità e di testimoniare nel mondo la possibilità di vivere rapporti impregnati nell’amore.

²⁷Ogni movimento viene animato da una specifica branca, essi rappresentano strumenti utili a rinnovare la società al fine di renderla più unita. In particolare, questi movimenti che agiscono in ogni ambito del sociale sono: 1) “*Famiglie Nuove*”: fine di valorizzare e far fruttificare al massimo nell’umanità il grande sacramento del matrimonio. Evitare così disgregazione della cellula fondamentale della società e creare una società più impegnata nella dimensione sociale, sia religiosa che civile; 2) “*Umanità Nuova*”: È l’espressione nel sociale dell’intero Movimento. I principali animatori sono laici, delle più diverse categorie sociali e professioni, la cui vocazione è quella di voler essere - nella società e nella Chiesa - «primi cristiani del XX secolo» [12, pag. 12], impegnati a rinnovare i vari ambiti della società: economia, rapporti fra gruppi, etnie e culture, diritto, sanità, arte, educazione, comunicazione, politica; 3) “*Movimento Sacerdotale*”: vengono rinnovare, con la spiritualità dell’unità, le strutture ecclesiastiche, in consonanza con lo spirito del Concilio Vaticano II; 4) “*Movimento Parrocchiale*”; 5) “*Movimento dei religiosi e delle religiose*”; 6) “*Movimento dell’Unità*”: il movimento propone ai politici di mettere in pratica, a base di tutto, l’amore reciproco; 7) “*Movimento Giovani per un Mondo Unito*”: che propone ai giovani di farsi protagonisti di un mondo nuovo; 8) “*Movimento Ragazzi per l’Unità*”: il loro obiettivo è quello di concorrere a realizzare la fraternità universale incominciando dalle loro città e dagli ambienti nei quali vivono. Percorrono tutte le vie possibili per far crollare barriere e divisioni. Esso permette agli adolescenti di diventare promotori di manifestazioni internazionali, di micro-progetti di solidarietà e di scambio delle reciproche ricchezze culturali (per es. il progetto schoolmates) e altre iniziative a favore di quanti vivono nell’emarginazione e nella povertà.

2.2.2 Le Mariapoli.

I membri del movimento necessitano di momenti in cui rigenerare cultura e, nello stesso tempo, permettere ad altre persone non appartenenti al movimento di conoscere tale cultura. Questi momenti vengono sviluppati all'interno delle c.d. Mariapoli. Le Mariapoli inizialmente erano una convivenza temporanea – un tempo duravano un mese o due, oggi alcuni giorni – di persone d'ogni categoria sociale, di tutte le età, d'ambo i sessi, delle più varie vocazioni, che costituivano, durante i mesi estivi²⁸, quasi una cittadella temporanea caratterizzata dalla pratica, da parte di tutti i suoi abitanti, del comandamento nuovo di Gesù “Amatevi a vicenda come Io ho amato voi” [Gv 15, 9-17].

L'8 ottobre 1970 un collaboratore de «L'Osservatore Romano» riassunse lo spirito vissuto nelle Mariapoli attraverso la testimonianza di un operaio abruzzese, il quale affermò che in quella convivenza temporanea di persone si poteva respirare un clima sbalorditivo di fratellanza, incomprensibile per chi non l'avesse mai provato.²⁹ Diventa così esercizio di convivenza razionale, di collaborazione per la produzione del Bene, senza del quale, come dice Chiara Lubich, i beni si fan mali.

2.2.3 Le Cittadelle.

Una evoluzione e sviluppo dell'organizzazione del Movimento si ha con l'istituzione delle cittadelle. Queste rappresentano delle “Mariapoli permanenti” sorte sul modello delle prime “Mariapoli provvisorie”. Le cittadelle si presentano come vere e proprie piccole città moderne con case, scuole³⁰, negozi, piccole aziende che contribuiscono al mantenimento degli abitanti, con la loro chiesa, scuole di vita e di spiritualità³¹.

Le cittadelle, per lo stile di convivenza che promuovono, possono offrire nuova luce anche

²⁸Il primo incontro, definito in seguito Mariapoli nel 1955, fu nell'estate del 1949 nel Trentino a Tonadico, un villaggio sopra Fiera di Primiero. Questi incontri si tenevano nella baita di Lia Brunet al quale partecipò anche Igino Giordani (nel '53 si aggiunse Alcide de Gasperi). Nel 1950 si aggiunsero alle focolarine/i un'altra cinquantina di persone tra cui genitori, bambini, religiosi. Nel '51 erano circa trecento. Tra il '54 e il '55 le Mariapoli furono tenute a Vigo di Fassa. Per l'enorme ressa di gente tali incontri furono sospesi fino al 1961, anno in cui furono riproposte in Brasile e poi in altri paesi.

²⁹Aggiunse anche che la scalata verso la fratellanza la fecero in cordata, tutti assieme, e questo cammino dimostrò come presto o tardi vennero spezzati i vincoli dell'errore e della colpa, della pigrizia e dell'avarizia, e, per mezzo del fratello tornare ad un rapporto vero con Dio e da lui ottenere quella pienezza di vita a cui tutti aneliamo.

³⁰Si vuole ricordare il nascente Istituto universitario Sophia, presso Loppiano, promosso da Chiara Lubich e da un gruppo internazionale di docenti.

³¹Non è solo l'ennesimo tentativo di creare una città ideale e in fondo utopica – seguendo le tracce auree di Platone e Campanella, Tommaso Moro e Saint-Simon e Tagore – ma la concretizzazione di un carisma che è fatto per creare una nuova convivenza sociale. Non sono centri nati con la riga e col compasso (che quasi sempre nascono già morti), ma dalla vita, e spesso appoggiati a qualcosa di già esistente [39, pagg. 8-22].

alla convivenza nelle grandi città, sono infatti bozzetti di una socialità nuova la cui legge è l'amore reciproco con la conseguente piena comunione di ogni ricchezza culturale, spirituale e materiale.³² Ogni cittadella ha una sua caratteristica³³ la quale risulta diversa secondo l'ambiente in cui sorge.

Per citare alcuni esempi ci si può riferire in primis a Loppiano. Loppiano è la prima cittadella del Movimento, sorta in Italia nel 1964 e inaugurata l'8 marzo 1968³⁴. La sua nota tipica è l'internazionalità, infatti essa si compone di ben oltre 800 abitanti di 70 nazioni, rappresenta quindi un bozzetto di mondo unito, dove si possono vedere già fusi in uno le varie razze e i vari popoli del mondo, perché tutti vincolati dal comandamento di Gesù: «Amatevi a vicenda come io ho amato voi».³⁵ Loppiano quindi ha la ca-



Figura 2.6: Primi lavori di costruzione a Loppiano (FI)

ratteristica di dire ai visitatori, che accorrono a migliaia, che cosa sarebbe il mondo se legge del consorzio umano fosse il vangelo, come dice Chiara Lubich: «Sarebbe soprattutto gioia, gioia schietta, piena, non umana ma soprannaturale, fiorita dal sacrificio quotidiano costante, per la decisione presa d'esser pronti a morire gli uni per gli altri, quindi a condividere fra tutti speranze, dolori, problemi [...] Loppiano dà Gesù (che è Amore), perché egli ha detto: «Dove due o tre sono uniti nel mio nome io sono in mezzo a loro»³⁶.

³²Le cittadelle rappresentano dei luoghi ideali dove si vive il vangelo, per così dire, socialmente, in modo si possa affermare: «venite e vedete». [Gv 1,39] Esse rappresentano quella luce sul moggio che serve a indirizzare l'agire dell'uomo nella giusta direzione.

³³Elemento importante di numerose cittadelle è quello di essere una testimonianza di Vangelo vissuto ma inserendosi nella vita della società civile. [23]

³⁴È grazie a Vincenzo Folonari, uno dei primi aderenti, (muore il 12 luglio del 1964 salvando la vita di un ragazzo nel lago di Bracciano) che attraverso la donazione al movimento di un vasto appezzamento di terreno vicino al comune di Incisa in Val d'Arno, in provincia di Firenze (300 ettari divisi essenzialmente in due terreni separati) che si intravede la possibilità di costruire questa Cittadella.

³⁵Il ruolo di Loppiano, come disse la fondatrice del movimento: «*ha innanzi tutto il compito di formare i suoi membri. Il ruolo però di Loppiano non si ferma qui [...] Questa cittadella ha anche una funzione di testimonianza evangelica [...] come sarebbe il mondo se tutti vivessero il Vangelo ed in particolare il comandamento dell'amore scambievole. Ma i ruoli di Loppiano sono molti e noi certamente non li conosciamo tutti. Essa è e sarà, ad esempio, sempre più il banco di prova di come, attraverso i vari dialoghi che la Chiesa post-conciliare ha aperto, si possono gettare ponti verso altri fratelli cristiani, verso fedeli di altre religioni, verso non credenti ma di buona volontà*» [39, pag. 16].

³⁶Effettivamente, dopo una visita fatta a Loppiano, si può sperimentare questa presenza di Gesù-Amore, il cui spirito si avverte nelle case, nel lavoro, nelle scuole, nei rapporti, ed è questa presenza che fa di Loppiano, pur in mezzo alle inevitabili debolezze umane, una città posta sul monte cui tutti possono guardare.

Questa cittadella fu da molti chiamata in vari modi, tra i più significativi:

1. **Città-Vangelo**: chi le visita, dovrebbe capire come diverrebbe il mondo se si visse il Vangelo.
2. **Città-Vita**, non certo perché si vive una vita qualunque, ma perché, per il reciproco amore, deve splendere in mezzo ad esse Colui che ha detto: «Dove sono due o tre riuniti nel mio nome, io sono in mezzo a loro» [Mt 18,20] e quindi in Mariapoli splende colui che ha detto di sé: «Io sono la Vita!».
3. **Città-scuola**, perché tutto in esse deve essere scuola d'amore: il lavoro, la preghiera, lo studio, l'accoglienza dei visitatori, lo sport, il modo di tenere le case, la maniera di usare i mezzi di comunicazione, l'ecologia vissuta.
4. **Città sul monte**, perché, nell'ospitare persone così varie, che formano un solo popolo unito, porzione del popolo di Dio, offrono una luce che deve essere messa sul monte affinché tutti la possano vedere.

Caratteristiche diverse hanno assunto altre cittadelle; quella a O'Higgins vicino a Buenos Aires, a Recife nel nord-est del Brasile, a Fontem in una foresta del Camerun e a Tagaytay nelle Filippine. Nella prima, a carattere agricolo e di allevamento, si insegna come va sfruttata la terra in un mondo in cui il problema sociale è acutissimo³⁷, oggi, in questa cittadella i giovani sono protagonisti nell'impegno assunto per la costruzione della civiltà dell'amore. La seconda, di carattere artigianale, è nata per l'esigenza di dare agli abitanti di mocambos (capanne nelle paludi) il senso della dignità dell'uomo, per loro si erigono piccole dignitose casette e si insegna e si procura loro un lavoro semplice. La Terza, sorta dal nulla in una foresta del Camerun per un popolo che stava estinguendosi, è caratterizzata dalla costruzione, fatta dalla collaborazione tra bianchi e neri, di opere di prima assistenza, come un ospedale, le scuole, qualche industria. È inoltre una città che dimostra quanto vuole il Concilio Vaticano II: che tutta la Chiesa sia missionaria. Essa è sorta infatti per opera di laici a cui si aggiunsero sacerdoti del Movimento quando si ebbero troppe richieste di battesimi (8000 in pochi anni) e la necessità di costruire una chiesa e istituirvi una parrocchia.³⁸ La quarta, sorta nelle Filippine, è stata fatta per

³⁷La risposta ai problemi sociali nelle tre cittadelle del Brasile (San Paolo, Recife, Belem), data da Chiara Lubich grazie all'intuizione di Economia di Comunione avvenuta nel 1991. EdC, infatti, è sorta per dare una risposta alle loro "povertà".

³⁸L'inculturazione del Vangelo nelle società africane, prima di tutto a Fontem, nel cuore della foresta camerunense, dove la testimonianza dell'amore concreto profuso dai focolarini medici chiamati a prendersi cura del popolo Bangwa, affetto da molte malattie e da una grave mortalità infantile, ha fatto sì che questo

conoscere le grandi religioni, per scoprire i semi del “Verbo” (parole di Gesù nel Vangelo) presenti nelle tradizioni religiose dell’Asia. Questo confronto ha permesso di evidenziare gli elementi comuni tra le diverse religioni portando, come conseguenza, l’apertura al dialogo interreligioso. Nella cittadella si dona anche una testimonianza legata all’attenzione data ai problemi sociali, vi è infatti una collaborazione sul piano sociale tra i focolarini e i buddisti della Rissho Kosei Kai per aiutare in qualche modo i poverissimi dei sobborghi di Manila. Altre caratteristiche si possono trovare nell’unità in una società multietnica in quella negli USA nei pressi di New York e a Krizevci in Croazia. La nota ecologica e del rapporto uomo-natura dominante in Belgio, nella cittadella situata a Rotselaar, a pochi chilometri da Bruxelles [38].

Origini dell’idea.

Sin dagli inizi del movimento ai membri fu chiaro che la vita spirituale che li sosteneva avrebbe portato alla formazione di una comunità, dove si sarebbe vissuto l’amore verso Dio e il prossimo, e l’unità, portata dal loro carisma, avrebbe penetrato tutte le espressioni dell’esistenza [23, pag. 434].

La nascita dell’idea delle cittadelle venne spiegata da Chiara Lubich in una intervista rilasciata a Michele Zanzucchi per la rivista Città Nuova. Ella spiegò che la prima idea delle cittadelle nacque nel Trentino, a Tonadico, nella valle di Primiero, dove furono svolte otto delle prime dieci Mariapoli estive, nel periodo tra il 1949 il 1959. Ella disse: « [...] è in una di queste Mariapoli che, un giorno, ammirando da un’altura la spianata verde della valle, le era parso di capire che un giorno il Signore avrebbe voluto, in un qualche posto, una cittadella simile a quella che si stava svolgendo, ma permanente; e con la fantasia ho immaginato di vedere la vallata popolata di case e casette[...]».

Un altro momento, però, delineò nella sua mente l’idea delle Mariapoli permanenti. In Svizzera, nell’estate 1962, mentre ammirava assieme ai suoi primi compagni, la meravigliosa abbazia benedettina di Einsiedeln circondata da prati e case e alberghi capi che anche per la loro “spiritualità” sarebbe sorta una cittadella che avrebbe avuto in sé i principali elementi di una città moderna con case, chiesa, negozi, campi, industrie, scuole etc.

“Provvidenza” volle che un focolarino – Vincenzo Folonari – ereditasse un vasto appezzamento di terreno, la Fattoria Loppiano in Val d’Arno, presentandosi così l’occasione,

popolo e diversi altri popoli confinanti si siano incamminati sulla via della fede e della fraternità. Essa è visibile anche nelle altre due cittadelle che sorgono in Kenya e in Costa d’Avorio.

proprio in Italia, per realizzare quella intuizione.³⁹

Le attività svolte nelle Cittadelle.

Le cittadelle sono delle città in “miniatura”, dove si studia, si lavora, si crea uno spazio sociale multietnico e dialogante. Nelle cittadelle quindi non si sta con le mani in mano, il lavoro viene considerato non solo come mezzo per soddisfare i bisogni materiali degli abitanti, ma anche come strumento per favorire la crescita e lo sviluppo di ogni cittadino. Non ultimo è visto anche come condizione preziosa per permeare i rapporti produttivi e lavorativi di un clima di intesa e collaborazione.

Quando si visita una cittadella si nota subito la industriosità dei loro abitanti attestata dalla grande varietà di attività produttive presente. Gli abitanti infatti per potersi mantenere lavorano in piccole aziende nate e gestite da loro stessi; falegnamerie che fungono da scuole professionali, atelier di sartoria, laboratori di fabbricazione di oggetti etnici, cooperative agricole etc. nel lavoro è compreso anche lo studio che viene visto non solo come strumento di crescita intellettuale, ma soprattutto un’occasione per scambiare le ricchezze culturali e spirituali che ogni cittadino porta con sé, uno studio che non persegue tanto il successo personale, quanto la ricerca collettiva di quella sapienza che dà senso ad ogni cosa.

Ovviamente nelle cittadelle si prega, ci si svaga e ci si ricrea. I momenti di raccoglimento individuali e comunitari si estendono lungo tutto l’arco della giornata e permettono di comprendere cosa sia più importante fare. Le occasioni di svago che permettono di rigenerare mente e corpo non mancano grazie allo sport, feste canto, teatro ecc.

Per il particolare stile di vita che circola nelle cittadelle, si evidenzia una sua irradiazione costante nel mondo: sono decine di migliaia, infatti, le persone incuriosite che ogni anno visitano le cittadelle.⁴⁰

Le cittadelle sono chiamate anche “Mariapoli” cioè “Città di Maria”, nome suggerito da Chiara Lubich, a significare che i cittadini di questa città sono tutti imitatori di Maria. Scrive Igino Giordani, cofondatore del Movimento dei Focolari, sulla modalità d’agire di

³⁹ Chiara Lubich nell’intervista aggiunse una sua affermazione alquanto profetica sul futuro delle cittadelle: «[...] Anche se, finora, queste cittadelle sono prevalentemente animate da motivi spirituali, si da presentarsi come piccole città “ideali”, o “città celesti” – come direbbe Agostino – hanno tuttavia degli elementi che fanno prevedere una loro maturazione, sì da farne possibili modelli di moderne città “terrene” [...]».

⁴⁰ Nelle cittadelle convergono molti visitatori di ogni età per ritrovare, anche con una permanenza prolungata (due o più anni) al fine di assaporare una nuova esperienza di vita evangelica e per informarsi della cultura del dare, una semplicità di vita, serenità e pace dell’anima e, non per ultimo, rapporti positivi [23, pag.439].

queste persone:«Anche il raccogliere i fiori per i prati, anche lo scalare le vette e anche il rigovernare in cucina e assistere gli infermi e tenere a bada i ragazzini, in questo spirito, e cioè facendo ogni atto (persino spazzare i pavimenti e lavare le stoviglie) con l’animo con cui avrebbe fatto queste operazioni la Madre di Gesù [15, pag. 202]. [Lubich-Giordani, 2007, p. 202].

Diffusione delle Mariapoli Permanenti.

Le Mariapoli permanenti attualmente si presentano così distribuite:

- 18 in Europa;
- 9 in America;
- 1 in Australia;
- 2 in Asia;
- 3 in Africa.

Di seguito vengono elencate ⁴¹ le cittadelle raggruppandole per continenti, si osservi come le cittadelle abbiano dei nomi suggestivi, essi sono ispirati dalla Fondatrice o intitolate a persone (focolarini) che hanno dato a quella nazione o a quel paese una forte testimonianza della cultura del dono-dare.

In Europa: “Nuova Legge” ad Ottmaring vicino Augsburg in Germania; la Cittadella “Foco” a Montet-Broye vicino Friburgo in Svizzera, la Cittadella “Lieta” a Prosperous Kildare vicino Dublino in Irlanda, la Cittadella “Fiore” nei pressi di Varsavia in Polonia, la Cittadella “Arco Iris” ad Alenquer-Abrigada nei pressi di Lisbona in Portogallo, la Cittadella “Enzo” a Zwochw vicino Lipsia in Germania, la Cittadella “Klaus Hemmerle” a Solingen in Germania, la Cittadella “Bernard Pawley” a Welwyn Garden City vicino Londra in Gran Bretagna, la Cittadella “Marienkroon” a Nierwkuijk vicino Den Bosch in Olanda, la Cittadella “Il Patto” a Praga nella Repubblica Ceca, la Cittadella “Loreto” a Castel d’Aro vicino Barcellona in Spagna, la Cittadella “Castello Esteriore” a Madrid in Spagna, la Cittadella “Pietra Angolare” a Baar vicino Zurigo in Svizzera, la Cittadella “Giosi” a Vienna in Austria, la Cittadella “Faro” a Krizevci vicino Zagabria in Croazia, la Cittadella “Vita” a Rotselaar vicino Bruxelles in Belgio, la Cittadella “Giulio” ad Amy vicino a Parigi in Francia, la cittadella “Renata” a Loppiano vicino Firenze, Italia.

⁴¹La decisione di fornire un elenco è dovuta al fatto che in alcune di queste cittadelle si sono sviluppati i poli industriali di EdC e, non per ultimo, per avere una conoscenza della loro posizione nel mondo.

In America del sud: la Cittadella “Ginetta” vicino a San Paolo in Brasile, la Cittadella “Santa Maria” a Igarassu vicino Recife in Brasile, la Cittadella “Gloria” a Benevides vicino Belem in Brasile, la Cittadella “Lia” a O’Higgins vicino Buenos Aires in Argentina, la cittadella “Alta Gracia” a Cordoba in Argentina, la Cittadella “Agua Viva” a Bahia Blanca sempre in Argentina, la Cittadella “La Nuvoletta” a Caracas in Venezuela. Nel Centro America: la Cittadella “El Diamante” ad Acatzingo vicino Puebla in Messico.

Negli Stati Uniti: la Cittadella “Luminosa” ad Hyde Park vicino New York negli Usa.

In Oceania: la Cittadella “Marilen” a Melbourne in Australia.

In Asia: la Cittadella “Pace” a Tagaytay vicino Manila nelle Filippine, la Cittadella di “Dalwal” a Rawalpindi in Pakistan.

In Africa: la Cittadella “Maria Mai” a Fontem, vicino Douala in Camerun, la Cittadella “Victoria” a Man in Costa D’Avorio, la Cittadella “Piero” a Nairobi in Kenia [23, pag. 438].

2.3 La spiritualità collettiva del Movimento: il carisma dell’Unità.

Chiara Lubich, nel suo messaggio al congresso sul lavoro a Castelgandolfo nel 2007 ha affermato che se oggi vogliamo capire quali sono le “strutture di comunione” delle aziende che si ispirano all’EdC si deve necessariamente guardare alla spiritualità di comunione del carisma dell’Unità e alle linee di vita scaturite da esso.

I prodromi della spiritualità dell’Unità si evidenziarono, come già menzionato, sotto la furia della guerra periodo in cui Chiara Lubich avvertì quel forte richiamo dell’amore che la portò ad amare tutti i poveri e per questo servirli.⁴² Chiara Lubich e le prime focolarine si dedicarono al prossimo, aprendosi verso gli altri, cercando così di concretizzare il progetto di fratellanza universale.

Questa spiritualità rappresentò dunque un impegno concreto – che si realizza tutt’ora ogni giorno nell’operato del Movimento dei focolari e delle sue branche – che determinò un rinnovamento spirituale che investì i diversi ambiti della società, contribuendo ad aprire nuove possibilità di unità e fratellanza⁴³.

⁴²Questo servizio d’amore, che scaturì in seguito in un servizio d’amore rivolto non solo ai poveri, avvenne attraverso varie modalità sia con l’azione sia con le idee, tra le quali EdC.

⁴³La cultura dell’unità viene oggi proposta anche come risposta ai problemi presentati dalla società moderna la quale evidenzia una nuova e crescente complessità, si presenta una crescente frammentazione che investe in modo particolare il sapere, le idee, il pensiero. I diversi mondi culturali non solo non interagiscono ma si sfuggono, si sfiorano o addirittura si scontrano, innescando conflittualità relazionali nel

Questo amore scambievolmente portò come conseguenza la comunione “spirituale” delle loro esperienze e la comunione dei beni.⁴⁴

2.3.1 I cardini della spiritualità dell’Unità.

Inizialmente la spiritualità e l’agire del Movimento si basavano sulle “illuminazioni” avute da Chiara Lubich nella lettura del vangelo. Questa lettura permise di definire i cardini della loro “spiritualità d’unità”, che è personale e comunitaria insieme.

Risulta utile, per comprendere meglio l’operato del Movimento, analizzare, nel particolare, i dodici principi cardine alla base del Movimento.

Il primo riguarda il concetto di “Dio-Amore”. È l’esperienza d’unità “donata” a quel primo gruppo di ragazze, sotto i bombardamenti, che esse ricapirono chi per loro rappresentava Dio: l’Amore. Condiviso tra loro questo ideale esse iniziarono un nuovo cammino: un cammino ispirato dall’amore e la misericordia di Dio, da un calore profondo da condividere con il prossimo, dalla disinteressata “fiducia divina”, capaci di illuminare tutti, l’intera umanità. “Dio-Amore” è quindi il punto di partenza, il cardine, la scintilla da cui scaturì quell’unità che il Movimento dei Focolari è chiamato a vivere e ad irradiare fra gli uomini per contribuire all’attuazione del testamento di Gesù: che tutti siano uno.

Il secondo cardine della spiritualità dell’unità è la volontà di Dio e quindi sta nell’aver scoperto che più l’uomo si avvicina a Dio più il suo agire diventa consono alla “sua volontà per noi” e conseguentemente più si genera unità.⁴⁵

Il terzo cardine della spiritualità è l’amore al fratello; amare l’altro come sé stessi. Per Chiara Lubich è stato lampante che la volontà di Dio era quella di amarci a vicenda perché lui è Amore (l’Amore, per Chiara Lubich, è il cuore del messaggio cristiano ed è inteso non come un’amore qualunque, che diventa sentimentalismo vuoto, ma un amore che porta l’unità e per questo non genera spaccature). Un Amore che in ambito religioso viene definito con il termine di carità preso nel suo senso lato, quindi non solo di elemosi-

tessuto sociale e a livello internazionale. Per questo motivo si rende necessario e urgente promuovere una “cultura dell’unità”, foriera di valori positivi, capace di porre al centro degli interessi culturali la persona umana nella sua piena dignità, nella sua capacità relazionale, nella sua apertura alla trascendenza, come soggetto idoneo a donare al nostro mondo un volto e una dinamica più secondo le aspirazioni dei singoli e dei popoli. Le linee di questa cultura stanno emergendo attraverso la Scuola Abbà [58].

⁴⁴Tutte le espressioni della spiritualità d’unità si possono comprendere in quello che esse inizialmente sentivano nei loro cuori: avvertivano la necessità di vivere l’uno per l’altra, sostenersi a vicenda, attuare la mutua carità, mettere in pratica l’amore scambievolmente con il prossimo, sentire le sue necessità come proprie. Il servizio, allora, per il fratello si compiva facendosi uno con ogni prossimo, con il fratello, ma non in modo ideale, ma in modo reale. Non in un modo futuro, ma nel presente [10, pagg. 34-35].

⁴⁵Attraverso la nostra risposta all’amore che discende da Dio – che ci ama immensamente anche nei fatti spiacevoli che Egli permette – risposta che si conforma alla sua volontà, che l’uomo si trova più unito agli altri.

na, come spesso viene mal interpretato, un amore non solo rivolto ai poveri bensì a tutti attraverso la modalità del servizio, ovvero farsi uno con il prossimo, quindi, come dice Chiara Lubich: «Con ogni persona che si incontra: condividere i sentimenti; portare i suoi pesi; sentire in noi i suoi problemi e risolverli come cosa nostra, fatta nostra dall'amore: farsi uno con gli altri fuorché nel peccato⁴⁶» [14, pag. 38]. L'amore in Chiara Lubich, non soltanto conferma l'altro nel suo essere distinto da sé, uguale a sé e trascendente come sé stessi, ma fa essere l'uomo stesso, come uomo.

Il quarto punto è la parola di vita. Chiara Lubich scisse nel 1948: « Abbiamo capito che il mondo ha bisogno di una cura di [...] Evangelo» e proprio dalla lettura del vangelo, visto come fonte di vera vita, che iniziarono a vivere quelle "Parole di vita" con i fatti. Fatti – esperienze sulla parola – che, nella spiritualità collettiva, vengono poi comunicati reciprocamente tra i fratelli.

Il quinto punto è l'amore reciproco: amare ed essere amati. Nell'amore tra le prime focaline, pronte a morire l'una per l'altra, è sorta questa reciprocità d'amore la cui dinamica sfocia nell'incondizionato reciproco dono di sé e nella comunione dove «tutte le cose mie sono tue e tutte le cose tue sono mie». [Gv 17,10]

Il sesto punto, che rappresenta la chiave dell'unità, è Gesù abbandonato. Gesù aveva perso discepoli e madre e in croce anche "Dio-Padre" (Gesù in croce sussurrò: Dio mio, Dio mio perché mi hai Abbandonato?), questo abbandono, che si può avvertire nell'animo dell'uomo, è quello che porta a quella "spogliazione interiore ed esteriore" necessaria per ogni forma di unità.⁴⁷ Punto fondamentale per la spiritualità del movimento, è l'Unità.⁴⁸

⁴⁶“Peccato”, che paralizza l'uomo, che non lo fa più “camminare” sereno perché deve nascondere qualche colpa commessa o anche se cammina sereno non si accorge che quella colpa ha delle ripercussioni negative sugli altri e sulla collettività persino, per fare un esempio, sull'economia (la bolla speculativa che ha scatenato la crisi finanziaria attuale si basa su un “peccato” dell'uomo: quello di aver vissuto sopra le possibilità e quello di aver creato strumenti utili – come per es. i derivati – a “scaricare” il problema su una collettività di una nazione diversa). Peccato, allora, che “sorge dal porre al posto dell'amore per Dio – dal quale far discendere l'amore per l'uomo – l'amore per l'uomo”. [Padre Livio in Intervista del 15/02/09 Radio Maria]

⁴⁷Solo nell'unione con il “sofferente” si possono ricucire le ferite del mondo e tutte le conseguenze portate dalla sofferenza, compreso il terrorismo e le crisi economiche, che come dice il prof. Bruni, sono frutto di relazioni mancate.

⁴⁸L'unità raggiunge la sua pienezza mediante l'Eucarestia (altro punto cardine della spiritualità dell'unità) e solo mediante questa può essere vissuta pienamente perché rende gli uomini non solo uno per l'amore, ma concorporei e consanguinei con Cristo e fra noi. Questo significa all'ora che mediante il “gesto” che ci è stato insegnato (da Gesù) il mondo si può ritrovare più unito perché la persona diventa fratello di un'altra persona ad esso estranea. Quindi l'Eucarestia rende la Chiesa (popolo) in comunione. La spiritualità dell'unità fa vivere e insegna che vivere la Chiesa (altro punto cardine della spiritualità dell'unità) come comunione significa porre legami di carità-amore in tutte le sue articolazioni: fra i suoi membri; fra le sue realtà (parrocchie, diocesi, movimenti, strutture, consigli, commissioni, ecc.) con le altre realtà che sono in qualche modo a Lei collegate (altre Chiese, altre Religioni, altre culture con i loro valori). Tali legami che generano unità si rafforzano tramite la figura di Maria (altro punto cardine della spiritualità dell'unità) che rappresenta un vincolo d'unità fra tutti, unisce i “figli” e li fa fratelli, dimostrando in questo modo quale tipo di relazione Ella abbia con l'unità: è Mater unitatis. Per generare

L'Unità esige di rapportarsi con l'altro, di non rimanere chiuso in sé stessi ma di aprirsi, suppone, infatti, due in comunione. Non sono necessari sforzi particolari per raggiungere l'unità, essa è una "grazia"⁴⁹ che si riceve se si vive l'amore reciproco, nel modo di Gesù. Non basta quindi amarsi in qualche modo, ad esempio con una buona intesa fra amici o con benevolenza; occorre quel distacco materiale e spirituale da ambo le parti, necessario per poter "farsi uno" reciprocamente.

Con i nuovi Statuti dell'Opera di Maria approvati dalla Chiesa nel 2007 come ultimo punto della Spiritualità è stato indicato Gesù in Mezzo in quanto la fondatrice dei Focolari ha sempre intuito tutta la spiritualità convergere in esso. I membri e gli aderenti del Movimento, infatti, sono chiamati - come Maria - a donare Gesù al mondo, un Gesù spiritualmente presente fra quanti si amano e ricevono la grazia dell'unità. Per avere la presenza di "Gesù in mezzo a noi"⁵⁰ è necessario essere almeno in due uniti nel suo Amore, occorre «far uno di tutti ed in tutti l'Uno!» [8, pag. 50].

E' attraverso questa prassi spirituale dell'amore reciproco, dell'unità che i membri del movimento (chiamati a vivere l'esperienza comunitaria in piccoli gruppi) sperimentano la pienezza della vita che Gesù ha portato, la "relazione trinitaria"⁵¹, la socialità più autentica sintesi fra individuo e comunità.

unità secondo Chiara Lubich è necessario vivere nel modo di Maria. Per sapere come comportarsi, per essere come Maria è necessario ascoltare lo "Spirito Santo" (altro punto cardine della spiritualità dell'unità) una "voce" che può avere una corrispondenza con la coscienza ma quando essa però viene illuminata dalla Sapienza ovvero dalla Verità.

⁴⁹Gesù non ha mai comandato l'Unità, l'ha chiesta al Padre come dono.

⁵⁰Se Gesù insegna l'amore, allora Gesù in mezzo significa che tutte le relazioni si connotano d'amore, un amore che può essere paragonato al concetto di fratellanza che porta, come conseguenza, nelle relazioni l'uguaglianza e ancora di più, permette all'uomo di compiere atti impensati, Chiara Lubich scrive relativamente ad una delle sue esperienze: «Nell'essere uniti si avvertiva tutta la forza di Gesù fra noi. [...] Ci si sentiva capaci delle più nobili azioni per Dio, dei più ardenti e difficili propositi, che poi erano mantenuti, mentre prima, da soli, per quanta buona volontà avessimo, era difficile andare fino in fondo nelle promesse fatte al Signore. Si sperimentava una potenza non umana». Si sperimenta quindi nel focolare, come l'applicazione nella fratellanza porti quel di più che l'azione "individuale e individualistica" non può portare. Un più che come dice lei: «E dove c'è Gesù fuggono tutti i pericoli e sfumano gli ostacoli....tutto vince perché è Amore». [Lettera, 6,9,1974, cit. in J.M. Povilus, Gesù in mezzo nel pensiero di Chiara Lubich, Roma 1981, p.144]

⁵¹Per relazione trinitaria si intende quel rapporto tra due o più persone impregnato dell'amore Agapico. Nel movimento si evidenzia quindi una visione "trinitaria delle cose", cioè dell'unità nella molteplicità, fulcro dell'intera spiritualità del Movimento [12, pag. 26].

2.3.2 Espressione della spiritualità del Movimento nel quotidiano: dalla “comunione dei beni” alla “cultura del dare”.

Dalla spiritualità del Movimento sorgono le opere le quali derivano appunto da un forte amore che viene spiegato da Chiara Lubich come un raggio di luce che, quando attraversa una goccia d'acqua, si spiega in arcobaleno dove si possono ammirare i suoi sette colori che a loro volta si spiegano in infinite gradazioni.

L'amore porta sette espressioni principali: la comunione, irradia sé stesso agli altri, solleva l'anima, risana le ferite dell'anima, raccoglie più persone in assemblea, è fonte di Sapienza, crea l'unità (queste sette espressioni sono la norma della vita delle persone del Movimento e dell'opera nel suo insieme). Di queste sette espressioni – dove ognuna genera un'opera – si analizza, per problemi di ampiezza di ogni singolo elemento, solo quella della comunione.

Partendo dalla comunione dei beni si affronta la visione che l'opera ha dell'economia, del lavoro e della povertà fino ad arrivare ad una delle specificità che scaturiscono dal movimento: la cultura del dare.

La “Comunione dei beni”.

Il carisma dell'unità è un carisma che ha tante finalità: che porta alla santità⁵², ad una nuova evangelizzazione, all'ecumenismo, a costruire la pace, a una trasformazione del tessuto sociale perché ne investe tutti i campi e che in aggiunta aiuta a risolvere il problema sociale perché realizza una realtà economico-sociale: la comunione dei beni, che avviene nel movimento in diverse forme [45, pag. 15].

Se si considera l'esperienza vissuta nella prima comunità di Trento – in cui si profilava l'inizio di un nuovo Movimento e fiorivano i primi segni di una nuova spiritualità – dove durante la seconda guerra mondiale le prime focolarine misero tutto in comune per aiutare primariamente i poveri, si può osservare come questa delineasse un particolare uso dei beni terreni e definisse una tipica concezione dell'economia.

L'idea della comunione dei beni è nata tra i primi focolarini osservando la primitiva comunità cristiana la quale veniva praticata nella libertà e portava alla conseguenza di

⁵²Nel Nuovo Testamento, l'Apostolo Giovanni ci dice in che cosa consiste la santità in Dio: Dio è AMORE e chi vuol essere santo deve imitare e vivere l'amore, la carità [...] *Chi è allora il santo?* Colui che nella sua vita ha imitato la bontà, la pazienza, l'accoglienza, il dono di sé, la misericordia, la gioia di Dio! Colui che ha speso la sua vita amando. Nel carisma dell'unità però la santità si fa popolo, non è più individuale, santi si diventa assieme, amandosi reciprocamente.

non avere alcun indigente, come testimoniato negli atti degli apostoli del Vangelo. Tale prima modalità venne in seguito arricchita da altri apporti forniti dalla Dottrina Sociale della Chiesa soprattutto attraverso le encicliche sociali. In loro si riscontrava non solo una comunione finalizzata ad opere caritative assistenziali bensì una vera attenzione ai problemi sociali e la tensione a contribuire a risolverli [45, pag. 11]. Per loro questa comunione era libera, era un donare disinteressato, senza alcun vincolo doveroso, che nasceva, come diceva Chiara Lubich, “proprio dall’amore per Dio, dal fare la volontà del Signore” ossia dall’amare il prossimo. Nella comunità di Trento era quindi intenso l’uso dei beni resi disponibili dalla rinuncia per amore; si rinuncia ad un bene per amore di chi non l’aveva e subito lo si metteva in circolazione per costruire l’unità, per vivere una comunione concreta.⁵³

L’uso dei beni fin dall’inizio è stato in qualche modo attivo: non un disfarsene, non un darli e basta, ma una condivisione continua, sistematica e organizzata, che era stimolata dall’aspirazione a vivere il vangelo in modo non intimistico e non episodico, e puntava sull’impegno a fare di essa la base concreta per una vita comunitaria con un profondo, esplicito “desiderio di maggior equilibrio sociale” [9, pag. 40].

Oggi, all’interno del Movimento, la comunione dei beni viene realizzata dalla società, compreso i laici, come nella società dei primi cristiani, dei quali è scritto «erano un cuor solo e un’anima sola» e «avevano tutto in comune [...]» e perciò «nessuno tra loro era indigente» [Atti 2,42-45; 4,32-35] e dove “l’Omnia mea tua sunt”: tutto il mio è tuo.⁵⁴ [Gv 17,10] C’è chi fa una completa comunione dei beni, sono i focolarini/e che portano in focolare il loro intero stipendio e consegnano tutto il loro eventuale capitale e beni immobili, con testamento, a favore dei poveri soprattutto attraverso le attività formative, apostoliche e caritative del Movimento e c’è chi, invece, dona il proprio sovrappiù. La comunione avviene concretamente mettendo in comune quanto si può mese per mese: disponibilità e necessità, registrando ogni cosa. Questa attività viene praticata sia nelle branche sia nelle diramazioni ad ampio raggio del Movimento.

I modi di usare i beni e il denaro nell’opera avviene con una specifica modalità: in genere

⁵³Ci si trova davanti ad un distacco delle ricchezze, che è cosa diversa dalla scelta della povertà ascetica, vissuta da altre spiritualità nella Chiesa [52, pa. 59] come, per esempio, quella di S.Francesco d’Assisi.

⁵⁴La comunione dei beni, come l’evangelista Luca la vuole vedere applicata tra i cristiani (2 Cor 8,14), non è soltanto una soluzione per risolvere il problema della miseria e della cattiva distribuzione delle ricchezze; essa ha un valore religioso più profondo: manifestare e realizzare la “fratellanza”, segno caratteristico della “società nuova” dove tutti sono uguali, dove quindi non esiste soltanto il ricco che dà e il povero riceve, ma anche dove ognuno può dare e ricevere in uno scambio reciproco di doni spirituali e materiali. L’ideale inseguito non è precisamente quello della rinuncia e della povertà volontaria, ma quello di una carità che non può ammettere che fratelli siano nel bisogno. Il distacco vissuto è soltanto la conseguenza di un senso molto acuto della solidarietà che deve unire i fratelli tra loro [45, pag. 28].

ogni branca o movimento determina le proprie esigenze o bisogni e cominciando da questi si mettono in comune beni e denaro, determinandolo assieme.

La comunione dei beni però fa un “passo in avanti” ossia sviluppa una nuova modalità d’agire, nell’ambito economico, che viene definita l’Economia di Comunione. Nell’Economia di Comunione la comunione dei beni assume una più precisa forma e sostanza di agire economico. I beni che avevano un uso attivo, ciò che è ancora oggi, riguardava un uso dei beni limitato alla distribuzione (o redistribuzione) della ricchezza. La novità che si aggiunge a quella iniziale sta nella produzione: l’impegno nuovo sta nel mettere a frutto i propri beni per produrne altri, per moltiplicarli, onde averne di più da mettere in comune (da distribuire) secondo le tre distribuzioni indicate nel “progetto Araceli” ovvero secondo la logica dei tre terzi.⁵⁵

Il “lavoro”

Dalla visione particolare portata dal movimento nell’ambito economico si comprende come il lavoro diventi un mezzo per praticare la comunione dei beni⁵⁶. Esso viene considerato importante ma lo si colloca al giusto posto. All’interno del Movimento il lavoro viene considerato come:

1. possibilità di fare con esso la “volontà di Dio”;
2. una grande occasione per realizzarsi;
3. possibilità di agire come concreatori;
4. possibilità di servire il prossimo nella comunità;
5. possibilità di dividere il guadagno, che il lavoro procura, con chi non ne ha.

Il lavoro considerato in questo modo dà un alto senso alla vita ed è continuo motivo di gioia perché si dà Amore al lavoro. Nel movimento si considera la possibilità di specializzarsi e quindi nel lavoro sono presenti i concetti di “fatica nel lavorare”, “puntualità nell’osservare le regole del lavoro”, “l’amministrazione della rendita, guadagno” provenienti dal lavoro. Al lavoro però si richiede un certo distacco, ovvero non porre l’attività lavorativa (e il successo, il guadagno, il potere che ne possono derivare) al posto di Dio [11, pagg.

⁵⁵Altro aspetto praticato nel Movimento, al fine della comunione dei beni, è la comunione degli utili provenienti dalle diverse attività imprenditoriali. L’Economia di Comunione ha lo scopo principale di sanare o eliminare le “povertà” del mondo, sviluppar cittadelle per far dilagare la cultura del dare attraverso gli “uomini nuovi” oltre che sviluppare l’azienda per poter sempre più aiutare.

⁵⁶L’Economia di Comunione e la logica incorporata nel nuovo modo d’agire sono state affrontate nel I capitolo.

12-13], perché Chiara Lubich avvisa come Gesù prometta: «Se si lascia padre, madre, moglie figli e campi...si riceve il centuplo in questa vita e la vita eterna». [Mt 19,29] Nel movimento si assiste a questo “miracolo”: ci si trova di fronte ad un capitale che non manca e questo capitale viene da quello che essi chiamano “Provvidenza di Dio” e per questo da essi chiamato “capitale di Dio”. Essi capirono che per ottenerlo erano necessari tre atteggiamenti:

1. ravvivare lo spirito di povertà;
2. non vivere certamente di rendita;
3. decidere che l’opera non possa possedere altro se non i beni di uso diretto.

La prima risorsa, quindi, per vivere nell’opera non è solo il lavoro ma soprattutto la “Provvidenza di Dio” che interviene nell’agire umano.⁵⁷

La “povertà”.

È un concetto strettamente legato a quello della comunione dei beni, dell’economia e del lavoro. Il concetto di povertà all’interno del movimento ha un significato diverso in base al lato della medaglia che si vuole osservare.

Dal lato di chi si spoglia per “donare”, la povertà viene attuata, come viene menzionato nei regolamenti delle varie diramazioni, a immagine di “Gesù povero” e richiede un’amministrazione dei beni sempre trasparente e alla quale si aggiungono altre norme. Nel Movimento la povertà non è fine a sé stessa ma è effetto della carità: si rimane poveri, solo con ciò che occorre, in quanto si dà agli altri perché si ama il prossimo. In particolare, attraverso il carisma del movimento, basato sul vangelo, i “ricchi” imparano la “cultura del dare” e danno ai “poveri”.

Dal lato di chi riceve, invece, non si resta in una posizione passiva di attesa di una carità altrui ma si cerca in tutti i modi di uscire dalla povertà, staccandosi prima possibile dall’aiuto altrui. Chi non ha niente o manca di qualcosa ossia è indigente esce dallo stato di passiva e rassegnata attesa di ricevere, mette in movimento la propria inventiva e s’improvvisa magari venditore di tapioca – come avviene per qualche abitante delle favelas o dei macambos – pur d’essere a sua misura parte attiva del fenomeno della “cultura del dare”. In questa situazione il povero-ricevente vive la sua esistenza con meno angoscia e

⁵⁷ Chiara Lubich spiega che nel movimento si cerca il “Regno di Dio” e la sua giustizia, il resto «viene in sovrappiù». [Mt 6,33] L’aspetto della “Provvidenza”, che rientra anche nel “mondo” di chi opera nell’Economia di Comunione, non è ancora stato approfondito dagli studiosi di materie economiche.

preoccupazione riuscendo così attraverso il suo impegno ma con meno difficoltà a trovare lavoro e ad essere autosufficienti [12]. Gli indigenti, secondo la visione di Chiara Lubich, acquistano una dignità “nuova” perché li invita a considerarsi su un piano costruttivo con l’offrire il proprio bisogno.

In una Lettera del 2 marzo 1958 indirizzata a tutto il Movimento Chiara Lubich scrive che «chi ci confida i suoi bisogni può essere aiutato, anche questo dà» [52, pagg. 58-59]. Per comprendere appieno il concetto di povertà ci si può rifare ad una frase chiarificatrice del Prof. Bruni⁵⁸: «La povertà è anche il “nostro” metodo per un mondo più giusto: persone che si fanno liberamente povere per amore, per liberare chi la povertà non può sceglierla perché la subisce. Lo scenario in cui ci porta la comunione dei beni non è quello comune, in cui i ricchi aiutano i poveri, ma “poveri” (nel senso evangelico) che aiutano poveri: nasce una vera economia di giustizia e di fraternità.

Si tratta di una sfida radicale e silenziosa al capitalismo, alla cultura dell’avere, alla percezione delle nostre necessità: e così invita a ripensare l’idea di attività economica, di mercato, di impresa, di imprenditore, di consumatore. Questa “sfida silenziosa” è l’anima più vera della comunione dei beni e dell’EdC: compie una vera e propria rivoluzione culturale, una rivoluzione pacifica, più femminile che maschile, che “innalza gli umili e rimanda i ricchi a mani vuote”» [29].

L’EdC, dunque, combatte la miseria e l’indigenza, ma la combatte proponendo a tutti una “povertà scelta”, secondo il significato evangelico della povertà. Una povertà-scelta che è la pre-condizione stessa per poter comprendere la logica della comunione, e per poter sperimentare quel “cento volte tanto” che la comunione porta con sé e che ne costituiscono la sua tipica caratteristica. La proposta, l’umanesimo dell’EdC, punta quindi a sconfiggere l’indigenza (la povertà non-scelta e subita), invitando tutti a porsi nella condizione di scegliere, liberamente, una vita sobria e povera [27].

La “cultura del dare”.

La profonda esperienza della comunione dei beni permise agli appartenenti al Movimento dei Focolari di riscoprire valori dimenticati, come la gratuità, il disinteresse, l’equità, la gioia, l’apertura verso il prossimo, ma soprattutto li educò a trovare il proprio compimento nell’amare e nel donare. Da questa riscoperta si generò la cosiddetta “cultura del dare”, una cultura nuova, basata non più sull’avere, ma sul donare. Non si tratta di essere generosi, di

⁵⁸Professore Associato di Economia Politica, presso la Facoltà di Economia, Università di Milano-Bicocca

fare beneficenza o filantropia o tanto meno di abbracciare la causa dell'assistenzialismo. Si tratta piuttosto di conoscere e vivere la dimensione del dono e del donarsi come essenziale all'esistenza della persona.

Vivere la "cultura del dare" non significa, quindi, solamente porgere qualcosa a chi ne ha bisogno; significa, innanzitutto, concepire se stessi come un dono per gli altri, conoscere le proprie capacità e le proprie doti per poi donarsi al prossimo: nella "cultura del dare" non solo l'uomo dona, ma l'essere umano stesso diventa dono [26].

La "cultura del dare" riscopre l'uomo come essere relazionale e lo qualifica come un essere aperto alla comunione, come contributo alla crescita della comunità. L'uomo-dono, nello scambio con l'altro, non crea un rapporto con il bene scambiato volto alla ricerca di un facile guadagno, ma usa questo rapporto con il bene per relazionarsi con l'altro. Si riscopre così la forza della reciprocità e in questo modo l'uomo si trova ad essere al centro dell'agire, anche in campo economico, dove individualità e socialità si incontrano nel dono di sé per gli altri. Insomma, l'"homo donator"⁵⁹ è un "uomo nuovo", capace di aprirsi verso il prossimo e di trovare in questo la sua realizzazione, collaborando così allo sviluppo, alla crescita e alla maturazione di tutti.

Non ogni tipo di dare, però, porta alla "cultura del dare". Vi può essere un dare che è contaminato dalla voglia di potere sull'altro, che cerca il dominio e addirittura l'oppressione dei singoli popoli, che risulta, così, un dare solo in apparenza. Oppure un dare che cerca soddisfazione e compiacimento nell'atto stesso del dare e questo risulta essere espressione egoistica di sé. Ancora, vi è un dare utilitaristico, interessato, che risulta poi essere una ricerca del proprio tornaconto o profitto. Allora, questo "dare" si deve aprire all'altro – singolo o popolo – facendo attenzione al suo essere più profondo, rispettare, quindi, la sua dignità, che include usi, costumi, cultura, tradizioni ecc. Questo "dare" come riassume Chiara Lubich è sinonimo di amare concretamente in modo che "l'uomo nuovo" sia sempre vivo in noi. Questo dare sia espressione del nostro essere che, perché amore, è dono. Donarsi e dare costituiscono un unico movimento della cultura del dare [54]. Una nuova cultura, che trova radice nel carisma dell'unità, che permette agli esseri umani di riportare il "Cristo in mezzo a noi", quindi l'amore che plasma tutti i rapporti, riscoprendo, come conseguenza, il testamento di Gesù: «Che tutti siano uno».

La "cultura del dare" va molto oltre il "dare" materiale. Come spiega la Lubich stessa: «Cultura del dare non significa soltanto dare degli utili, o dare qualcosa, dei gioielli, delle

⁵⁹L'"homo donator" è un uomo aperto al dono alla gratuità all'amore e alla comunione, esso si contrappone all' "homo economicus", egoista e individualista, presente nella odierna teoria economica.

terre, delle case. Non è quello. È quel dare⁶⁰ che noi abbiamo imparato dal Vangelo che significa amare tutti. Quindi, la cultura dell'amare: amare anche i dipendenti, amare anche i concorrenti, amare anche i clienti, amare anche i fornitori, amare tutti. Lo stile di vita aziendale deve essere tutto cambiato, tutto deve essere evangelico, altrimenti non abbiamo Economia di Comunione» [12, p.53 e p.67].

⁶⁰In una meditazione di Chiara Lubich si legge: "Dare [...] dare quello che abbiamo in sovrappiù o anche il necessario, se così ci suggerisce il cuore. Dare a chi non ha [...] perché il nostro dare apre le mani di Dio [...] diamo sempre: diamo un sorriso, una comprensione, un perdono, un ascolto; diamo la nostra intelligenza, la nostra volontà, la nostra disponibilità; diamo le nostre esperienze, le capacità. Dare: sì, questa la parola che non può darci tregua".

**Prospettive e sfide di EdC:
un nuovo modello di governance.**

SOMMARIO: 3.1 - Le novità del progetto EdC. 3.1.1 - Le conseguenze gestionali e di governance. 3.1.2 - I Poli produttivi: un'intuizione sfidante i "tradizionali" modelli di governance. 3.1.3 - La sfida organizzativa dei Poli produttivi: una particolare rete di relazioni tra imprese. 3.1.4 - Sfide alla governance: il plusvalore dei Poli produttivi.

3.1 Le novità del progetto EdC.

L'Economia di Comunione pone temi e modalità particolari per affrontare sfide e contraddizioni ancora aperte del sistema economico attuale. Possiamo guardare ad alcune caratteristiche tipiche per scoprire eventuali piste di riflessione e azione, prospettive per vivere con consapevolezza e speranza le fatiche del mondo socio economico contemporaneo.

Un primo nucleo tematico è la modalità con cui si cerca di dare soluzione ai bisogni contingenti dei poveri – scopo che viene perseguito attraverso la prima delle tre parti. Dalle parole della fondatrice, così come dall'esperienza delle aziende si capisce che l'aiuto fornito non corrisponde ad un mantenimento, ad un'assistenza.

La prima forma di aiuto agli indigenti consiste infatti nel creare e offrire loro posti di lavoro nelle aziende: in questo modo i poveri stessi contribuiscono alla produzione dell'aiuto fornito loro dalla comunità, non sono aiutati passivamente ma attivamente. Solo qualora le condizioni non permettano la creazione di posti di lavoro sufficienti per tutti, la persona bisognosa usufruisce di una parte degli utili delle aziende, in modo da poter condurre una vita dignitosa per sé e la sua famiglia, per il tempo necessario a trovare una sistemazione; e in questa ricerca viene aiutata sia dalle imprese che dalla comunità del Movimento. Inoltre l'aiuto delle aziende ai poveri è importante anche perché rende loro possibile una vita virtuosa, oltre che dignitosa: permette loro, infatti, di superare tentazioni tipiche della vita sociale: evasione fiscale, richiesta di prestito ad usura, ecc.

Si tratta di temi preziosi, profondamente urgenti non solo a livello culturale e sociale, ma anche istituzionale e politico.

Il secondo aspetto è l'ottica per affrontare il problema sociale, gli squilibri socio-economici: il progetto, punta a rendere costante, stabile, istituzionale la comunione dei beni, passando anziché per azioni personali per le aziende, che ne diventano strumento. La quota di utili destinati allo sviluppo dell'azienda garantisce una certa stabilità patrimoniale, e dà una prospettiva di incremento: gli investimenti permettono all'azienda di crescere, di produrre di più e dare quindi di più. Nello stesso orizzonte si pone la quota di utili destinati al sostegno delle strutture di formazione alla cultura del dare: stampa, convegni, cittadelle, tutto quanto possa servire a formare gente impregnata della cultura del dare, che possa viverla in ogni settore della propria vita, quindi anche nell'economia.

In una cultura economica come quella attuale, infatti, il cui paradigma sta nel perseguire solo i propri interessi, non ci si può illudere di mettere su facilmente un sistema economico improntato al dare: cadrebbe all'istante. Questo sguardo così a lungo termine

rivela un atteggiamento di amore profondo non solo verso i bisognosi di oggi, ma anche verso quelli di domani: è un atteggiamento di profonda responsabilità nei confronti delle generazioni future. [Golin E.]

3.1.1 Le conseguenze gestionali e di governance.

L'EdC si pone obiettivi a respiro universale, ben al di là del soddisfare le esigenze degli indigenti: e le conseguenze, dirette ed indirette, sottolineano la portata del progetto, che oltre alla distribuzione degli utili incide nel modo in cui essi vengono prodotti. Prima di tutto porta all' "unificazione" delle varie dimensioni della persona – individuale, familiare, sociale – in un unico stile di vita: l'amore evangelico, e l'unificazione sistemica in azienda delle motivazioni produttive con quelle donative.

Il pensiero liberale-liberista occidentale ci ha insegnato a separare nettamente nella vita la dimensione economica da quella valoriale, per quanto siano stati numerosi nella storia dell'economia i tentativi di combinare comunità di fede ed interessi aziendali per un "bene maggiore".

Nell'EdC la cultura del dare diventa valore di riferimento nelle quotidiane scelte gestionali, non si separa motivazione ideale dalle conoscenze tecniche di conduzione dell'impresa, ma si punta alla loro coerente conciliazione. Da questa ricerca hanno preso forma le linee di conduzione di impresa, oggi in fase di revisione e aggiornamento, che costituiscono un interessante (forse ancora incompiuto) stimolo a dare senso compiuto e unitario a tutte le scelte aziendali.

Linee di conduzione d'impresa EdC.

L'Economia di Comunione intende favorire la concezione dell'agire economico quale impegno ideativo e operativo non solo utilitaristico, ma teso alla promozione integrale e solidale dell'uomo e della società, tramite azioni e comportamenti ispirati alla fraternità. Perciò, pur mirando, nel quadro dell'economia di mercato, al giusto soddisfacimento di esigenze materiali proprie ed altrui, l'agire economico si inserisce in un quadro antropologico completo, indirizzando le proprie capacità al costante rispettare e valorizzare la dignità della persona, sia degli operatori interni delle aziende e reti di produzione e distribuzione dei beni, sia dei loro destinatari. L'Economia di Comunione opera per stimolare il passaggio dell'economia e della società intera dalla cultura dell'avere alla cultura del dare.

A tal fine l'Economia di Comunità propone sette prospettive alle quali l'azienda deve porre attenzione nella governance della propria azienda.

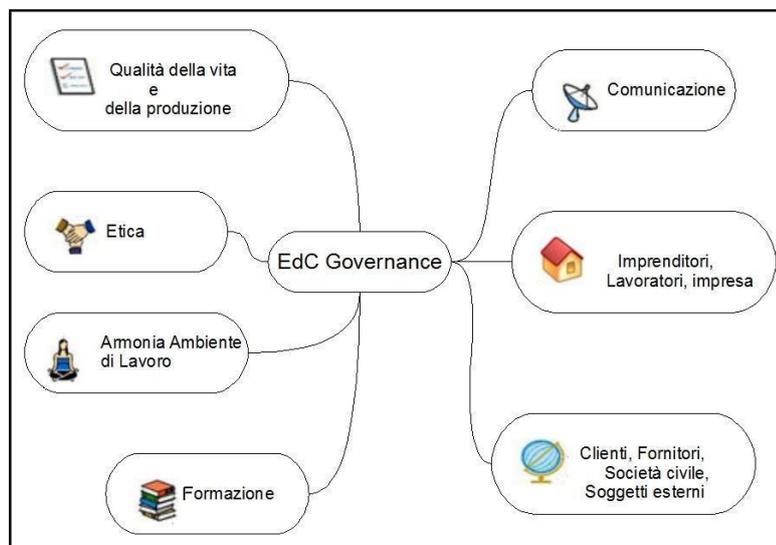


Figura 3.1: Un possibile modello di governance per EdC.

- **Imprenditori, lavoratori ed impresa.**

Le imprese che aderiscono all'Economia di Comunità definiscono la propria "missione aziendale" adottando la comunione come valore fondamentale della propria organizzazione. Esse utilizzano tecniche e soluzioni organizzative che promuovano l'efficienza, la partecipazione alle decisioni e lo spirito di squadra. Le funzioni e le posizioni organizzative, a partire da quelle di maggiori responsabilità, sono chiaramente definite ed esercitate con spirito di servizio. Lo stile di direzione è partecipativo e orientato a perseguire obiettivi specifici, raggiungibili e misurabili. Tali obiettivi sono adeguatamente verificati in modo trasparente, avendo attenzione alla qualità delle relazioni tra i soggetti coinvolti, concordando azioni correttive per il miglioramento dell'agire dell'azienda. La persona umana sta al centro dell'impresa. I responsabili dell'azienda cercano di valorizzare al meglio i talenti di ciascun lavoratore, favorendone la creatività, l'assunzione di responsabilità, la crescita delle competenze professionali, le capacità relazionali e la partecipazione nel definire e realizzare gli obiettivi aziendali. Particolare attenzione e, se possibile, esplicite forme di aiuto vengono indirizzate a chi si trova in condizioni di difficoltà. Le decisioni di investimento che l'impresa assume avvengono nel rispetto di piani che garantiscano l'equilibrio economico e finanziario. Una particolare attenzione viene dedicata alle iniziative che favoriscono la formazione di nuove attività e nuovi posti di lavoro. L'impresa è gestita in modo da promuovere l'ottenimento di profitti.

Gli imprenditori/soci, che hanno aderito al progetto, si impegnano a destinarli:

1. per la crescita dell'impresa;
2. per aiutare persone indigenti ad uscire dalla loro condizione – iniziando da chi condivide la cultura del dare;
3. per la diffusione di tale cultura attribuendo a questi tre obiettivi uguale importanza.

Nel caso in cui l'adesione di uno dei soci non fosse condivisa da altri soci, l'impegno a condividere gli utili secondo gli scopi del progetto è limitato alle quote di competenza di chi ha aderito.

- **Il rapporto con i clienti, i fornitori, i finanziatori, la società civile e i soggetti esterni.**

L'impresa si impegna ad offrire beni e servizi utili e di qualità, a prezzi equi, prestando particolare attenzione alle esigenze esplicite ed implicite dei clienti. I membri dell'impresa si impegnano con professionalità per costruire e rafforzare buone e aperte relazioni con i clienti, i fornitori e la comunità del territorio in cui operano. L'impresa si rapporta in modo leale con i concorrenti presentando l'effettivo valore dei propri prodotti ed astenendosi dal mettere in luce negativa i prodotti altrui, consapevole che tutto questo permette di arricchire l'impresa di un capitale immateriale costituito da rapporti di stima e di fiducia con i responsabili di aziende fornitrici o clienti, o della pubblica amministrazione.

- **Etica**

Il lavoro è visto come un mezzo di crescita non solo professionale, ma anche interiore. L'impresa si impegna nel rispetto concreto delle leggi ed opera per il miglioramento delle leggi che ritiene dannose per il bene comune. Mantiene un comportamento corretto nei confronti delle autorità fiscali, degli organi di controllo, dei sindacati e degli organi istituzionali. Nella definizione della natura e della qualità dei propri prodotti, l'impresa si impegna non solo al rispetto dei propri obblighi contrattuali, ma anche a valutare gli effetti dei prodotti stessi sul benessere delle persone a cui sono destinati e sull'ambiente.

- **Qualità della vita e della produzione**

Uno degli obiettivi fondamentali di una azienda di Economia di Comunione è di divenire una vera comunità. Vengono a tal fine programmati incontri periodici per

verificare la qualità dei rapporti interpersonali e per contribuire a risolvere le situazioni difficili, consapevoli che l'impegno per la risoluzione di queste difficoltà può generare effetti positivi sui membri dell'impresa, stimolando innovazione, crescita di maturità e produttività. La salute e il benessere di ogni membro dell'impresa sono oggetto di attenzione, con speciale riguardo a chi ha particolari necessità. Le condizioni di lavoro sono adeguate al tipo di attività: vengono assicurati il rispetto delle norme di sicurezza, la necessaria ventilazione, livelli tollerabili di rumore, illuminazione adeguata, e così via. Si cerca di evitare un eccessivo orario di lavoro, in modo che nessuno sia sovraccaricato, e sono previsti adeguati periodi di ferie.

- **Armonia nell'ambiente di lavoro**

L'impresa adotta sistemi di gestione e strutture organizzative tali da promuovere sia il lavoro di gruppo che l'iniziativa e la crescita individuale. Obiettivo è creare un ambiente di lavoro caratterizzato da un clima relazionale disteso e amichevole e improntato a rispetto, fiducia e stima reciproci. I responsabili fanno sì che i locali aziendali siano il più puliti, ordinati e gradevoli possibile, così che la loro armonia metta a proprio agio lavoratori, proprietari, clienti e fornitori. Essi inoltre si adoperano perché tutti possano far proprio e diffondere questo stile.

- **Formazione ed istruzione**

L'impresa favorisce tra i suoi membri l'instaurarsi di un'atmosfera di sostegno reciproco, di rispetto e di fiducia, in cui sia naturale mettere liberamente a disposizione i propri talenti, idee e competenze a vantaggio della crescita professionale dei colleghi e per il progresso dell'azienda. La direzione adotterà criteri di selezione del personale e di programmazione dello sviluppo professionale per i lavoratori tali da agevolare l'instaurarsi di tale atmosfera. Per consentire a ciascuno di raggiungere obiettivi sia di interesse dell'azienda che personali, l'impresa fornirà opportunità di aggiornamento e di apprendimento continuo. Nei limiti delle possibilità concrete l'impresa si impegna a favorire la formazione professionale e la formazione alla cultura di comunione del proprio personale e di giovani interessati al progetto.

- **Comunicazione**

Gli imprenditori che aderiscono ad Economia di Comunione lavorano costantemente per creare un clima di comunicazione aperto e sincero, che favorisca lo scambio di idee tra tutti i livelli di responsabilità. Essi sono aperti, sia a coloro che, apprezzando la valenza sociale della loro impresa si rendono disponibili a contribuire al

suo sviluppo, sia a coloro che, interessati alla cultura del dare, sono desiderosi di approfondire i vari aspetti della sua esperienza concreta. A questo fine adottano gli opportuni strumenti di rendicontazione periodica (es. “bilancio sociale”) che mostrino nei fatti il valore sociale generato per i diversi soggetti interessati dall’attività aziendale. Le imprese impostate secondo l’Economia di Comunione, anche nell’intento di sviluppare rapporti economici reciprocamente utili e produttivi, utilizzano i più moderni mezzi di comunicazione per collegarsi tra loro a livello sia locale che internazionale. Gli imprenditori che aderiscono all’Economia di Comunione, consapevoli della valenza culturale e politica che il successo del comune progetto può comportare, mantengono sempre vivo fra di loro, a livello locale ed internazionale, uno spirito di reciproco sostegno e di solidarietà. Da questo documento si può dedurre come l’identità del Progetto di Economia di Comunione sia necessariamente sempre in divenire, e costituisca l’esito di un percorso, di un insieme di scelte rinnovate e continuamente perfezionate: infatti, pur nella presenza contestuale di molteplici di questi punti, essi sono raramente tutti copresenti in modo esplicito nelle aziende aderenti. Ciò che prevale infatti è la particolare impostazione delle relazioni interpersonali, improntate alla condivisione e all’accoglienza e sviluppate secondo il paradigma dell’unità. Questa è una caratteristica particolare e preziosa del progetto di Economia di Comunione: l’adesione ad esso, infatti, non è mai scontata ma richiede di essere continuamente rinnovata, quasi come se a tutta l’azienda, che ne condivide i principi ispiratori e subisce il fascino di una logica puramente evangelica, fosse richiesto un processo di ascetica, di continuo distacco da prassi economiche e produttive centrate esclusivamente sul denaro e sulla sua accumulazione, perché in un unico battito il cuore dell’organizzazione pulsasse in funzione della condivisione. Ecco perché, il progetto di Economia di Comunione con le sfide che porta e gli orizzonti che apre sulla vita aziendale può stimolare e arricchire chi fa impresa, ma anche manager, lavoratori e cittadini. Queste linee di conduzione aprono pertanto la possibilità di confrontarsi con tutta la ricerca e sperimentazione aziendale sui temi della gestione interna, funzionale a conciliare benessere personale e collettivo, sugli aspetti utili per promuovere e garantire un buon clima aziendale, nella valorizzazione dei dipendenti, il loro coinvolgimento, sulla possibilità di improntare le scelte operative alla cultura del dono, sia nella strutturazione degli organigrammi che nella gestione dei processi.

3.1.2 I Poli Produttivi: Un'intuizione sfidante i "tradizionali" modelli di governance.

Una delle ultime sfide emergenti dal progetto EdC è quella lanciata da Chiara Lubich, poco tempo dopo il lancio del progetto di EdC nel '91, attraverso l'intuizione dei Poli produttivi.

I Poli industriali rappresentano l'evoluzione più recente del progetto EdC e sono una particolare tipologia di aggregazione aziendale¹ costituita da imprese di diverse dimensioni anche se (prevalentemente piccole e medie), di differenti settori economici, di nazionalità diverse, ma accomunati dalla cultura della fraternità applicata all'economia [35, pagg. 329–366].

Secondo quanto previsto anche da Chiara Lubich, i Poli devono essere costruiti in luoghi circoscritti e limitrofi alle cittadelle per assicurare soprattutto che il progetto rimanga ben ancorato alla specifica cultura delineata dal Movimento dei Focolari.

I primi Poli EdC² sono sorti in Brasile, accanto alla cittadella Araceli, e in Argentina, accanto alla Cittadella Mariapoli Andrea: Polo Spartaco³ (Brasile, 1991)⁴ e Polo Solidaridad (Argentina, 1994). Per costruire un Polo i membri del Movimento provvedono alla costituzione di una società per azioni, con azionariato diffuso⁵, che ha il compito di realizzarlo e gestirlo offrendo anche servizi di start-up e di consolidamento alle aziende che faranno parte del polo. Tali società provvedono, per esempio, all'acquisto del terreno, alla costruzione delle infrastrutture per favorire l'insediamento imprenditoriale, ma anche

¹Il polo è però più di una aggregazione di imprese perché trova nella cultura, nel territorio e nella prossimità un valore aggiunto in più rispetto alle normali aggregazioni (per esempio quella dei distretti industriali). Questo più è determinato dalla dimensione della relazione che fa sì che "il totale ecceda il valore delle singole parti" [30].

²La nascita dei Poli ha la sua utilità anche nel sostenere lo sviluppo di EdC. Il progetto EdC nel suo complesso, in particolare dello sviluppo di Poli Produttivi ed aziende accanto alle altre cittadelle di testimonianza, viene promosso anche da una Fondazione per Economia di Comunione [<http://www.edc-online.org>]. Vi sono anche varie Associazioni di EdC che aiutano la crescita, in economia ed in comunione, delle aziende EdC. Esse permetteranno di realizzare una rete di comunicazione ed aiuto reciproco tra aziende, aperta alla realtà locale ed anche alla realtà mondiale, grazie ad un Portale Internet in fase di allestimento ([edc-online.org](http://www.edc-online.org)) contenente un settore riservato a chi aderisce al progetto [57].

³Il progetto in Brasile continua ad attirare senatori, deputati, sindaci, politici di ogni livello, desiderosi di conoscere questa esperienza pilota. Il comitato parlamentare di studio per combattere la povertà in Brasile ha fatto della visita al Polo una tappa del loro programma ufficiale. Il prof. Stefano Zamagni, relativamente a questo Polo sostiene che esso rappresenta «un vero "scandalo" per il pensiero comune e soprattutto per la scienza economica, perché dimostra con i fatti che è possibile coniugare l'efficienza con l'efficacia, nel senso di piena realizzazione dell'umano» [44, pag. 12].

⁴Chiara Lubich ricevette dal presidente del Brasile Fernando Henrique Cardoso "l'Ordine nazionale del Cruzeiro do Sul", il più alto riconoscimento della repubblica brasiliana destinato a personalità straniere che hanno contribuito al progresso del Paese.

⁵Il motto che accompagna la nascita dei Poli è sempre "poveri ma tanti". L'azionariato diffuso permette infatti di coinvolgere nel progetto un largo numero di partecipanti. Con l'acquisto anche di un'unica azione la persona diventa comproprietario del Polo e, proprio per questo, si sente artefice e attore protagonista nella vita della società.

di capannoni i quali possono essere ceduti in locazione agli imprenditori che vi si vogliono insediare, permettendo in questo modo di sostenere anche il bilancio della società⁶. Nei primi due poli, infatti, vennero costituite, per iniziativa locale e con il contributo minoritario di azionisti esteri, la società per azioni ESPRI (Brasile) e UNIDESIA (Argentina), entrambe ad azionariato diffuso.⁷ Nei poli inoltre si promuovono incontri nazionali di imprenditori per prendere sempre più coscienza della realtà e delle sfide promosse attraverso il progetto⁸. Per far conoscere il progetto EdC, per esempio, la società UNIDESIA si è assunta il compito di predisporre un piano di comunicazione sfociato con la realizzazione a partire dal 1998 di diverse Expo.

Il Polo più innovativo (Polo Lionello⁹) si trova in Italia a Loppiano (FI) ai piedi della cittadella Mariapoli Renata – la cittadella punto di riferimento delle aziende italiane EdC – ed è il terzo Polo istituito nel mondo inaugurato il 22 ottobre 2006. Per la gestione di questo polo è stata costituita, il 13 ottobre del 2001, la E. di C. S.p.a.

La peculiarità di queste società è relativa al fatto che esse si impongono di destinare gli utili a fini sociali. Si evidenzia, per esempio, dalla lettura dell'art. 32 dello statuto della E. di C. S.p.a. che: «Sugli utili netti risultanti dal bilancio viene dedotto il 5% da assegnare alla riserva ordinaria», la novità non si legge in questa parte, essendo questa assegnazione un obbligo di legge, ma si trova leggendo l'altro capoverso: «Il 30% degli utili netti sarà devoluto ad un fondo speciale di solidarietà per far fronte ai bisogni delle persone indigenti individuate dal C.d.A.»¹⁰.

La grande novità risiede principalmente nell'aver enunciato, per iscritto, la particolare

⁶Le uscite vengono spesso pareggiate grazie agli affitti pagati dalle aziende insediate nel polo.

⁷Nel notiziario EdC n°2 del 1995 sta scritto: “nella ESPRI ci sono già 1.800 soci” (nel 2001 erano 3.300 e oggi conta 3600 soci. Tra essi moltissimi piccoli azionisti, persone abitanti delle “favelas” brasiliane che, forse inventandosi piccoli commerci, hanno unito i cinque dollari necessari per sottoscrivere tra tutti un'azione dell'ESPRI, sorteggiando chi avrebbe dovuto figurare come proprietario.

⁸La diffusione del progetto avviene anche tramite visite presso le cittadelle che ospitano i Poli, solitamente molto visitate (in media passano circa 25.000 persone all'anno). Esse rappresentano quindi anche un potenziale per la vendita dei prodotti sviluppati da imprese EdC.

⁹Il Polo è stato intitolato a Lionello Bonfanti, magistrato scomparso nel 1981 che fu tra i primi artefici della cittadella di Loppiano e che per essa è stato responsabile per i rapporti con le istituzioni – per sottolineare la “vocazione” non solo economica ma anche “civile” di questo Polo. L'idea di realizzare un polo industriale EdC in Italia emerge nel corso del congresso di studio tenutosi Castelgandolfo (Roma) il 5 aprile del 2001, in occasione del decennale dell'Economia di Comunione.

¹⁰La scelta di dare questa facoltà al C.d.A anziché all'Assemblea risiede nel fatto che essendo ad azionariato molto diffuso, oggi conta 5640 azionisti e sarebbe stato realmente difficile ogni volta riunire tutta l'Assemblea, ascoltare le parole legittime, valide, di tutti e convogliarle poi in un unico pensiero, per stabilire a chi dare questi fondi e le relative modalità di devoluzione. Inoltre, è il C.d.A. che, rimanendo comunque espressione della volontà di tutta la società, di tutta l'Assemblea, stabilisce i modi, i termini ed i destinatari di questo fondo speciale. Infatti, prosegue l'articolo 32: “La devoluzione del fondo avverrà nei modi e nei termini fissati con apposita delibera dallo stesso organo amministrativo. Sulla destinazione dell'utile residuo [...]”. Quindi, dedotto il 5%, dedotto l'altro 30%, sul residuo 65% “delibera l'Assemblea che approva il Bilancio”.

destinazione di una parte notevole degli utili, come menzionato, a fini sociali. È forse la prima volta che si trova scritto in uno Statuto di una società per azioni – che per definizione è una società commerciale con scopo di lucro – di far fronte ai bisogni delle persone indigenti, in altri termini che si vuole devolvere una parte degli utili per alleviare i dolori dei poveri e per la comunione dei beni.¹¹ I Poli attualmente costituiti sono:

- Polo Spartaco (Brasile - Vargem Grande Paulista)
- Polo Solidaridad (Argentina - O'Higgins)
- Polo Lionello (Italia - Loppiano)
- Polo Ginetta (Brasile - Igarassu - Recife)
- Polo Mariapoli Faro (Croazia - Krizevci)
- Polo Belgio (Belgio)

Quelli in fase di avviamento sono invece:

- Polo Francois Neveux (Brasile - Benevides - PA)
- Polo Filippine (Filippine)
- Polo Ottmaring (Germania).

In via generale, quindi, una volta che nel polo viene costituita la società e vengono insidiate le imprese aderenti al progetto si può osservare come tra queste inizia una particolare cooperazione¹², che delinea un nuovo agire economico e una sfida agli attuali modelli di governance.

La sfida più impegnativa e interessante sotto il profilo della governance, lanciata dal progetto EdC, si evince nella rete di relazioni che si possono innescare, grazie alla specifica cultura del dare e il carisma dell'unità, tra le aziende del Polo, tra i Poli, tra il Polo e relative aziende con gli enti pubblici e con tutta la società civile.

¹¹Il legislatore italiano non ha ancora ipotizzato la costituzione di una società per azioni che consente ai soci di rinunciare ad una parte così cospicua degli utili. Nella nostra società una casistica simile è ipotizzabile nell'ambito delle società mutualistiche, degli enti no-profit, delle associazioni o delle fondazioni, non certo nell'ambito delle società commerciali, il cui scopo principale è quello di produrre degli utili da distribuire poi ai soci, in misura più o meno ampia [22, pag. 17]. [Perrone, p. 17]

¹²Intendendo in questo caso l'azione svolta in comune da più soggetti per il conseguimento di un fine determinato: l'amore reciproco.

3.1.3 La sfida organizzativa dei Poli produttivi: una particolare rete di relazioni tra imprese.

I Poli produttivi, possono essere visti come espressione di una cultura della fraternità applicata all'azienda ed essere, allo stesso tempo, punto di riferimento economico e culturale sia per le altre aziende che non conoscono il progetto, sia per coloro che vogliono conoscerlo e non da ultimo anche per il mondo politico, che può trovare in esse un modello coerente con lo sviluppo sostenibile [43].

Tale cultura della fraternità si esplica attraverso le relazioni reciprocanti; Relazioni che inserite nel contesto dei Poli produttivi – i quali riconoscono nella cultura, nel territorio e nella prossimità fra aziende, tre dimensioni importanti e fondamentali per la propria istituzione – permettono di sviluppare il capitale più prezioso per l'impresa, ovvero il capitale relazionale (vedi nota 37 pag. 34), un capitale che si crea tra le imprese, tra imprese e territorio, ed infine con la cultura del movimento.

L'obiettivo che si pone attualmente il progetto EdC è quello di riuscire ad esportare tale modello relazionale all'esterno dei Poli, in particolare riuscire ad instaurare queste relazioni reciprocanti sia fra aziende di Poli diversi sia fra aziende esterne. Fra le varie spinte reciprocanti sarebbe auspicabile individuare quelle che più concretamente permettano di raggiungere un maggior vantaggio economico.¹³

Nei Poli si può osservare come già menzionato una vera e propria “cultura della reciprocità”¹⁴, cultura già presente in molti altri settori quali: del no-profit, del volontariato, del commercio equo e solidale ecc.; i soggetti infatti che danno vita alle attività di Economia di Comunione non sono soggetti individuali autointeressati e nemmeno altruistici (in genere non lo sono più di tanti altri) ma agiscono all'interno di una logica di reciprocità [25]. Tale reciprocità porta i diversi soggetti appartenenti (e non) al progetto a costruire relazioni in modo spontaneo e, soprattutto, che si sviluppano in senso quantitativo e qualitativo in maniera esponenziale.

Le peculiarità della relazionalità sviluppata nei Poli sta nel fatto che essa non è vissuta

¹³Esempi di spinte reciprocanti possono essere individuate nel rapporto cooperativo tra i diversi imprenditori EdC, in particolare alcune aziende possono aiutarsi vicendevolmente per la gestione delle scorte dei propri magazzini o per gestire i propri dipendenti nel caso di esubero derivante da problematiche contingenti di mercato.

¹⁴All'interno del progetto EdC si ricerca un tipo di relazione tra istituti economici in cui vi sia una presenza bilanciata di tre tipologie di reciprocità: 1) “Reciprocità-contratto” (principale strumento conosciuto dalla teoria tradizionale per rapportarsi nel mercato) 2) “Reciprocità genuin” (nella quale si innesta il concetto Aristotelico di *Philia*, tipico nel volontariato) 3) “Reciprocità non-condizionale dell'agape” (un tipo particolare è la comunione, tipica dell'EdC. La reciprocità-comunione si qualifica in due modi: 1) è Aperta: chiede di amare tutti 2) è non-condizionale: si chiede un atteggiamento di dono di sé per primo, senza fare calcoli, senza pretendere una risposta, anche se necessaria) [28].

solo all'interno della singola azienda ma anche tra le imprese e tra le imprese e il territorio.

La relazionalità del Polo si può articolare almeno su sette livelli:

1. La relazionalità di ogni singola impresa costituente il Polo;
2. La relazionalità tra le aziende del Polo;
3. Il rapporto tra il Polo e le altre componenti della città;
4. I rapporti tra il Polo (visto come relazione tra aziende) e le altre aziende EdC italiane;
5. Il rapporto tra il Polo e il territorio circostante (comune, provincia, regione, nazione);
6. La relazionalità tra il Polo e le varie realtà dell'economia civile italiana: la dimensione della rete;
7. Il rapporto tra il Polo e gli altri poli dell'EdC nel mondo.

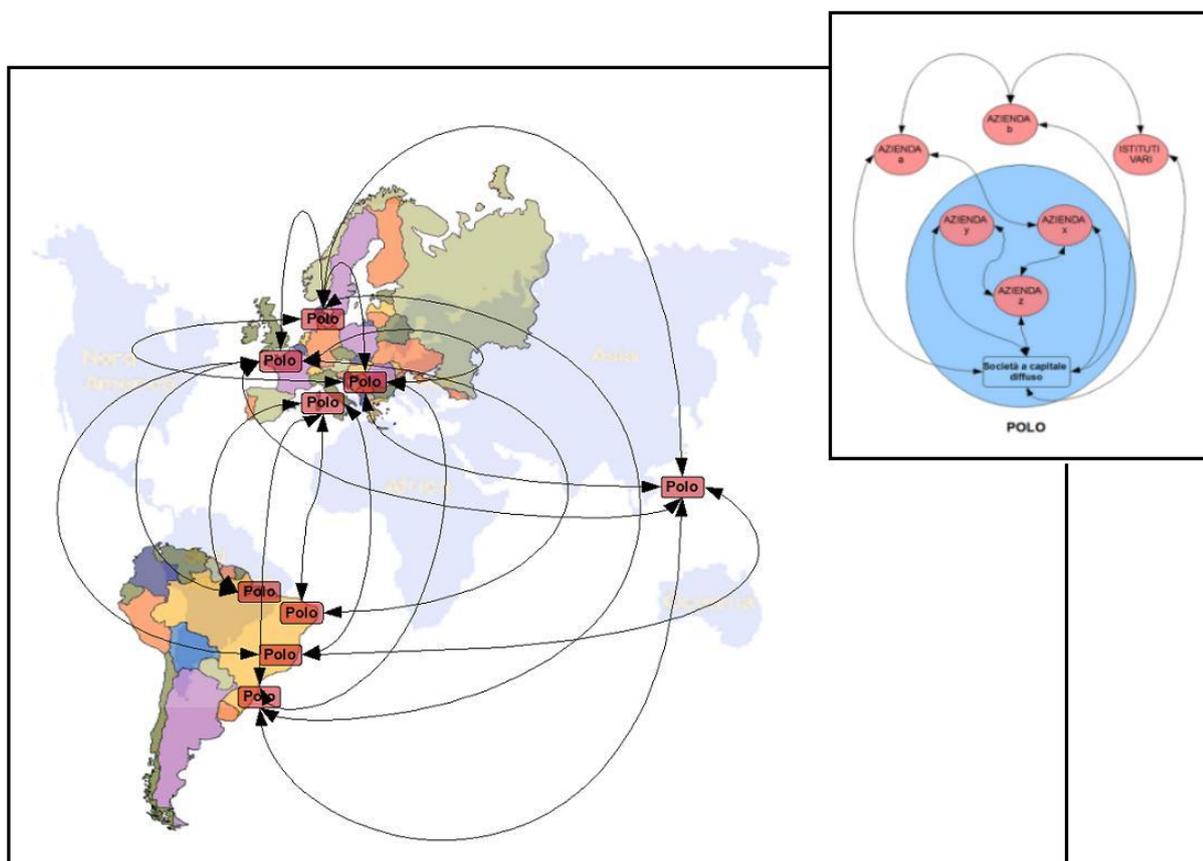


Figura 3.2: Esempio di Rete tra i Poli e nel Polo

Questo fa comprendere come i poli determinino una particolare rete di relazioni reciproche, relazioni sorgenti fra tutti i membri appartenenti o meno al progetto. Questa particolare relazione si può intuire osservando i rapporti che si sviluppano tra gli imprenditori aderenti al progetto. Tramite il Polo, infatti, gli imprenditori si ritrovano tutti legati in una rete d'amore; essi interagiscono tra loro, si consigliano nelle difficoltà, si consolano, si aiutano economicamente o attraverso lo scambio di idee.¹⁵

Attraverso questi incontri si sta evidenziando come «La comunicazione delle esperienze fatte (vivendo la Parola) produce molti effetti positivi sia per chi dona il proprio vissuto che per chi lo ascolta: è una condivisione che “serve all’edificazione del singolo – ad arricchire la sua vita interiore –”, ma anche “costruisce la comunità [...] – genera la comunione fra le persone perché la vita germogliata in ciascuno viene fatta circolare”; inoltre dalla condivisione nasce una maggiore “comprensione dell’origine di quella vita (la parola vissuta) con significati nuovi e profondi”» [19].

Questa attività di diffusione o condivisione della esperienze nell’azienda fa crescere la comunione. Una comunione che parte dalla crescita del singolo: la capacità di mettersi in gioco nella narrazione così come di ascoltare l’altro sono elementi sempre più importanti nello sviluppo del profilo professionale, in modo particolare per manager e responsabili. Inoltre costituiscono i fondamenti per imparare reciprocamente, in una sorte di diffusione informale di know-how funzionale all’esercizio del ruolo, ma soprattutto al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

La condivisione delle esperienze, inoltre, nel gioco delicato e interessante di scambio, rinforza il senso di appartenenza, permettendo di provare i successi e le difficoltà altrui; migliora la capacità di condivisione degli obiettivi così come la sperimentazione dell’interdipendenza nel loro raggiungimento, sostenendo e premiando le capacità di supporto e aiuto reciproco, e trasformando a poco a poco il personale in una piccola comunità di lavoro. Gli imprenditori aderenti al progetto vivendo questa particolare dimensione dell’amore, attraverso i loro incontri, capiscono che l’aspetto che sembrava essere il più importante nel progetto EdC, ossia la condivisione degli utili, era solo la punta di un iceberg, di un modo completamente nuovo di vivere l’economia secondo una norma semplicissima: “amare tutti”.

¹⁵Questa cooperazione avviene attraverso degli incontri promossi dagli esperti di EdC oppure dagli imprenditori stessi. Si Riportano alcuni esempi di conversazioni che sorgono durante gli incontri tra imprenditori EdC nell’Appendice. L’esempio si riferisce a voci di imprenditori che hanno partecipato all’incontro EdC dell’Est Europa. A prima vista possono sembrare dialoghi superficiali ma si può intravedere in questi incontri uno strumento che potrà determinare un particolare tipologia di cooperazione e di relazione. Alcuni studiosi intravedono in queste relazioni l’attuazione della Provvidenza. Nei momenti difficili, infatti, possono essere attivati degli aiuti le cui risposte possono giungere nel momento desiderato.

Su questa base e su questa nuova logica che si vuole inserire nei rapporti tra aziende, istituti, persone ecc. si intuisce come si possa mettere in discussione le vecchie modalità di agire all'interno del sistema economico e in particolare quello aziendale. Si potrà assistere ad una continua modifica di tutti i rapporti interni¹⁶ ed esterni all'impresa; quelli con i lavoratori, i fornitori, i clienti, i concorrenti, le pubbliche istituzioni, la società civile e l'umanità intera.

Si scoprirà allora che i poli industriali non sorgono soltanto per ragioni economiche, di concentrazione, efficienza produttiva ed elasticità, ma per essere segno visibile di un modo diverso di fare economia anche nel campo aziendale. Emerge infatti che la scelta della loro collocazione proprio in quel luogo fisico, non è soltanto in funzione di valutazioni di convenienza economica, pur presenti, dovute magari alla vicinanza a particolari vie di comunicazione, oppure legate ad altri fattori sempre economici, ma per cause che attengono all'esigenza di vedere più fortemente concretizzata quella cultura economica del "dare" in primo luogo, della comunione e della fraternità poi.

Ci si rende allora conto che le ragioni economiche lasciano spazio a quelle "sociali". Si nota, infatti, una realtà aziendale dove si cerca di produrre beni o servizi in modo più "responsabile".

Il polo quindi costruendo una particolare "rete di relazioni"¹⁷ tra imprese "virtuose" diventa esempio concreto per la società civile del fenomeno EdC.

3.1.4 Sfide alla governance: il plusvalore dei Poli produttivi.

Il polo produttivo rappresenta un'area nella quale le imprese appartenenti al progetto EdC si concentrano, delineando una particolare aggregazione di imprese che si può considerare simile ai nostri distretti industriali dove però si osserva una nuova economia sorta all'interno di una nuova città.

I distretti industriali si presentano come agglomerazioni di imprese, in generale di piccola e media dimensione, ubicate in un ambito territoriale circoscritto, in via generale "delineano" delle 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

¹⁶Marcelle, piccola imprenditrice agricola della Costa D'Avorio, quando ha sentito parlare dell'EdC disse: prima di sentir parlare di Economia di Comunione ero sempre addosso agli operai per sgridarli e per dimostrare che il loro lavoro era fatto male sentendo parlare di Edc mi erano rimaste particolarmente impresse la cultura del dare, il fare del mio ambiente di lavoro una famiglia. Tornando a casa avevo cercato di capire come vivere questi valori con i miei operai : subito il giorno dopo ho cercato di ascoltarli, dar loro fiducia ed amarli concretamente dando loro da mangiare[...] [24, pag. 8].

¹⁷Queste relazioni definiscono il Polo come il laboratorio nel quale sperimentare anche nuove forme di governance aziendale basate sul valore della relazione piuttosto che sulla posizione gerarchica [40].

efficienza compensando l'assenza di "economie interne" (cioè più alti livelli di efficienza raggiungibili grazie alle grandi dimensioni) con le "economie esterne" (flusso di informazione, cultura sociale, fiducia, ecc.) che la localizzazione porta con sé.

Nel Polo si possono riscontrare alcune caratteristiche simili ai distretti, ma rappresenta allo stesso tempo una forma economica nuova e innovativa. Similmente ai distretti industriali nei poli si evidenzia:

- l'attivazione di economie grazie alla prossimità geografica;
- un forte ancoraggio socio-culturale ad un territorio che favorisce una rapida circolazione delle idee e una facile interazione tra gli individui, che condividono una cultura.

Nel primo caso si delinea una cultura c.d. distrettuale basata sulle conoscenze tecnico-produttive e imprenditoriali ma volta a identificare solo valori e interessi delle aziende aggregate. Nel caso dei poli invece si va oltre a questa logica perché essi sono permeati dalla cultura del dare, che li rende capaci di trovare valori e interessi volti non ad apportare un mero sviluppo economico del polo stesso bensì a generare sviluppo umano attento al bene comune. I Poli industriali – come anche altre realtà economiche – presentano alcune logiche diverse dai distretti, in particolare i secondi presentano una logica di separazione dell'aspetto economico dagli altri aspetti della vita umana, come se si cercasse di evitare una contaminazione tra i diversi aspetti, definendo:

1. da un lato un mondo economico legato ad una logica "dell'aver" dove si delinea un certo auto interesse ed indifferenza verso l'altro;
2. dall'altro lato nell'ambito familiare, religioso e civile, una logica "del dare", permeata dall'amore e dal dono.

Al contrario, i Poli permettono di unificare i vari aspetti della vita, compreso quello economico, nel quale si vive una logica di prossimità, reciprocità, gratuità, amore e comunione.

Un'altra distinzione che porta una nota di novità rispetto ai distretti sta nell'essere inserito in una cittadella del Movimento la quale assicura e alimenta la "cultura sociale" specifica [56]. Una cultura che determina un insieme di valori capace di creare "uomini nuovi"¹⁸ dai quali sviluppare una nuova modalità d'agire anche in ambito economico per-

¹⁸"Uomini nuovi" possono essere uomini di qualsiasi professione, credo, sesso, membri o non (purché accolgano la specifica cultura) del movimento.

ché sono persone che sanno scegliere ogni giorno la comunione come stile di vita, anche nell'attività economica. I poli produttivi rappresentano infatti un "laboratorio" nel quale agiscono una comunità di imprese di comunione che sperimentano un nuovo modo di fare economia raccogliendo la sfida della comunione radicale ovvero di praticare l'amore scambievole che va oltre alla comunione dei beni – nel caso delle imprese alla condivisione degli utili – perché si allarga fino alla cultura del dare. Chiara esprime la sua visione su questo nuovo modo d'agire degli imprenditori nel suo discorso fatto a Trento per il "Premio Rotary" - 6 giugno 2001 : *"È questo un agire economico che - pur attuandosi all'interno del sistema economico vigente - va in direzione opposta ai criteri fondamentali dell'economia, quale oggi è per lo più pensata. Viene proposta agli imprenditori una nuova linea di conduzione dell'impresa, che mette in atto atteggiamenti che si ispirano alla nostra spiritualità. Essa richiede di rimettere al centro l'uomo e i rapporti interpersonali, evitando comportamenti contrari all'amore evangelico; domanda la valorizzazione dei dipendenti attraverso il loro coinvolgimento nella gestione. Va poi rispettata l'etica nei rapporti con i clienti, i fornitori, la pubblica amministrazione e quindi la legalità."* [13]. Il nuovo modo di intendere e fare economia si evidenzia dal fatto che nei Poli vengono radunate aziende accomunate dall'impostazione etica della loro attività. Esse si impegnano ad avere una gestione improntata su alcune caratteristiche richieste agli appartenenti al progetto, quali:

1. trasparenza e legalità: trasparenza dei fondi amministrati e adottare una conduzione improntata sulla legalità quindi fare scelte controcorrente sapendo che da quelle scelte, costosissime, dipende il loro essere cittadini del polo;¹⁹
2. efficienza e responsabilità: i beni devono essere amministrati in modo efficiente, senza sprechi con la diligenza del buon padre di famiglia, evitando la tentazione tipica dei consumi in modo da raccogliere la sfida molto più esigente della comunione;
3. modalità d'agire cosciente della presenza della Provvidenza di Dio.²⁰ Il polo cerca infatti di dimostrare, con i fatti, che quando si cerca Dio e la sua giustizia, quindi si assumono decisioni controcorrente, si riceve sempre quel centuplo che Gesù ha promesso.

¹⁹La cultura del Movimento permette alle persone ed imprese operanti all'interno o collegate ai poli produttivi di vivere il vangelo nella vita sociale ed economica.

²⁰Un forte segno è stato fatto da Chiara Lubich quando ha dato al Polo Lionello il motto: **"Dio opera sempre"** per ricordare *"il valore che Dio dà al lavoro, all'ingegno creativo proprio dell'uomo"*. Questo motto è iscritto su una targa in cotto realizzata dallo scultore Benedetto Pietrogrogrande, posta nella reception del Polo.

Questo nuovo modo d'agire economico comporta un forte cambiamento anche nel tessuto sociale, cambiamento che è auspicato anche dagli stessi imprenditori EdC. Le parole testuali di un imprenditore fanno comprendere cosa rappresenti per loro l'EdC come strumento per apportare cambiamenti nel tessuto sociale ed economico: «A noi imprenditori del progetto EdC è chiesto di operare concretamente nelle nostre aziende e nei rapporti con altre aziende del progetto per dimostrare che è davvero possibile declinare la comunione anche in economia [...] Nostro compito è però anche contribuire con professionalità e risorse, assieme ai suoi ormai oltre tremila azionisti, a costruire il Polo Lionello [...]. L'obiettivo è che il Polo presto si popoli di aziende che prosperino operando nella dimensione della comunione, e siano una esposizione permanente di questo nuovo agire economico: che anche esso diventi, come il Polo Spartaco in Brasile, un "tempio laico" di questa cultura» [40].

Ancora, i Poli rappresentano un aggregato di aziende originale e diverso dai distretti in quanto i secondi sono solitamente monosettoriali mentre i primi evidenziano una eterogeneità di settori economici. Si evidenziano nel Polo imprese, insediate o collegate, appartenenti sia al settore della produzione sia del commercio ma anche dei servizi. Scendendo nell'analisi particolare dei settori di appartenenza delle aziende aderenti al progetto – sono stati utilizzati dati aggiornati al 2007 e forniti dal Polo Lionello – si evince che le aziende appartengono per circa il 53% al settore dei servizi per il 26% produzione e per il rimanente 21% al settore del commercio.

Settore economico	Numero aziende
Tot. Commercio	159
Tot. Produzione	196
Tot. Servizi	399

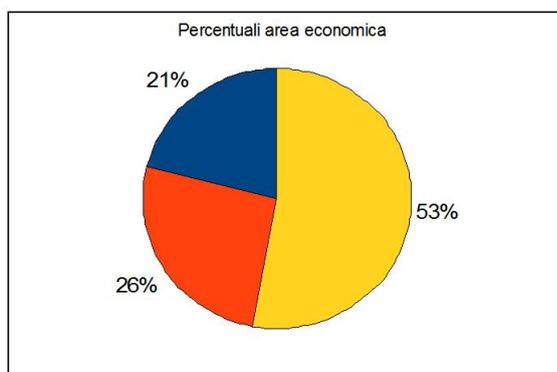


Figura 3.3: Distribuzione settoriale delle imprese EdC

Per ogni settore si evidenziano dei sub-settori molto ricchi, proprio a confermare l'eterogeneità delle attività aderenti al progetto.

Settore Commercio	Numero aziende
Abbigliamento	24
Alimentazione	34
Arredamento	10
Auto	3
Libri	9
Mat. Informatico	3
Mat. Sanitario	15
Mat. Vario	61

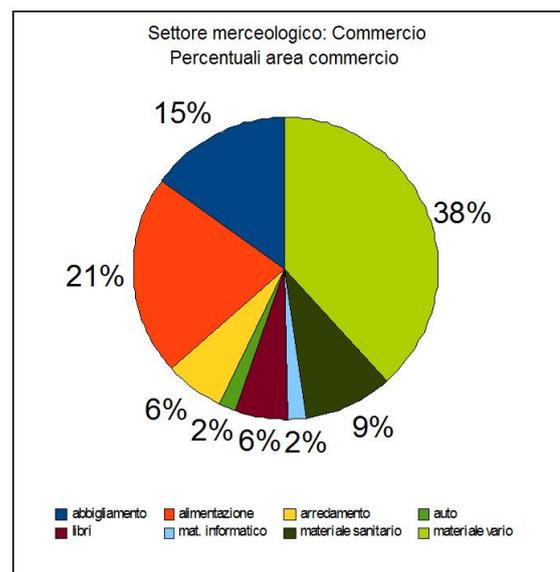


Figura 3.4: Analisi dettagliata distribuzione settoriale imprese EdC (Commercio)

Settore Produzione	Numero aziende
Abbigliamento	17
Agricolo	29
Artigianale	2
Alimentare	34
Arredamento	20
Art. Vari	37
Costruzioni edili	24
Editoriale	1
Grafica	7
Ind. Meccanica	16
Plastica	5
Video	4

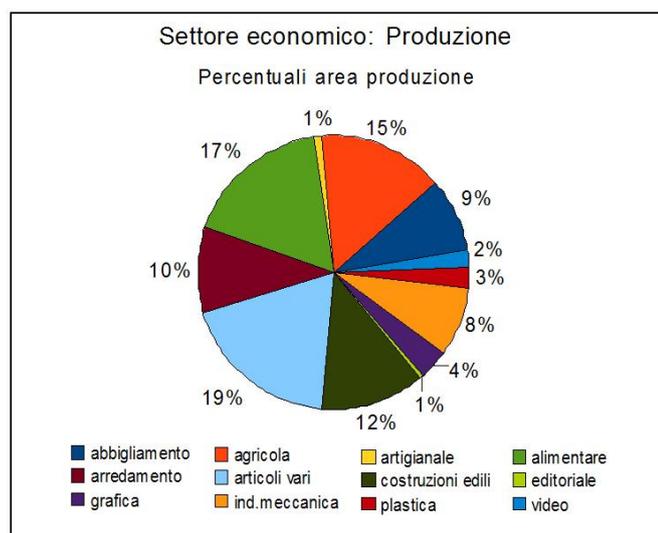


Figura 3.5: Analisi dettagliata distribuzione settoriale imprese EdC (Produzione)

Settore Altri Servizi	Numero aziende
Consulente	97
Contabili	8
Fotografici	3
Immobiliari	5
Informatici	20
Legali	7
Manutenzione	14
Medici	63
Progettazione	18
Ristorazione	6
Scolastici	31
Telefonici	1
Elettrici	7
Elettronici	3
Trasporti	3
Turistici	22
Vari	91

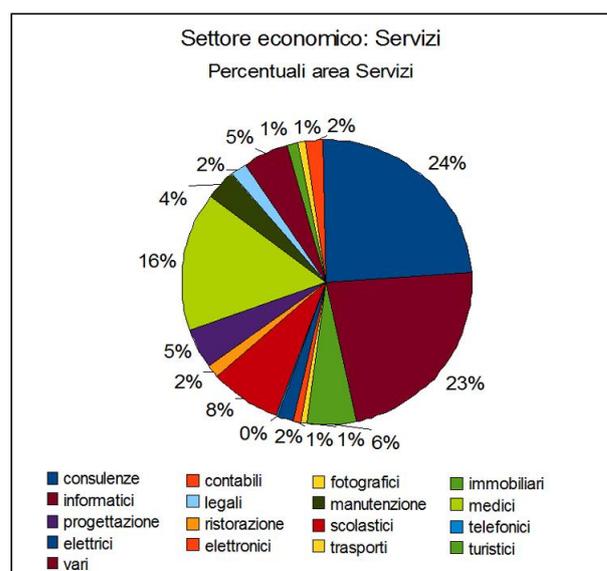


Figura 3.6: Analisi dettagliata distribuzione settoriale imprese EdC (Servizi)

Un'altra nota di originalità sta nella relazione tra i membri aderenti al progetto. Nei poli si osserva una particolare relazione basata sull'amore e sulla reciprocità. Tale relazione spinge tutti gli imprenditori a cercare di attuare un mutuo soccorso nel caso di bisogno. Le relazioni interpersonali evidenziate nei Poli diventano la fonte principale di vincoli, che rendono le aziende autonome, in quanto hanno scelto liberamente di entrare nell'aggregato e quindi di limitare il loro campo d'azione attraverso accordi e collaborazioni di tipo economico, finanziario o altro, ma mantengono allo stesso tempo la loro autonomia intesa come potestà di operare liberamente le scelte [40]. Queste peculiarità permettono ai poli di svolgere la propria funzione di esempio per tutte le altre imprese non appartenenti al progetto, dimostrando che condurre un'impresa basandosi sui principi dell'EdC non solo è possibile, ma è anche conveniente per i più alti livelli di efficienza conseguibili, i minori livelli di conflittualità, la maggior soddisfazione personale raggiungibile e per ulteriori altri motivi.

Si identifica così il plusvalore dei Poli, un valore che si riscontra sia all'interno della singola impresa sia tra i diversi Poli. Le imprese appartenendo ai Poli riscontrano un valore aggiunto legato al fatto che essi:

- permettono di far imparare ai lavoratori ad imparare la condivisione tra essi;
- possono essere momento di scambio di occasioni di mercato tra aziende;
- possono permettere una formazione adeguata per coloro che sono collegati in Italia ed in Europa al progetto di Economia di Comunione;
- permette l'istituzione di sinergie, portate dalle specificità delle molteplici realtà presenti nel polo, fruibili da tutti gli appartenenti al progetto.
- definiscono un sistema integrato di imprese (piuttosto che una sommatoria di singole realtà imprenditoriali come nei distretti): si instaura infatti relazioni tra i membri che permettono un mutuo soccorso tra esse. A tal fine i Poli possono promuovere eventi a livello nazionale ed internazionale per tenere collegate le aziende, operare una piena condivisione degli utili²¹, riservare una grande attenzione all'ambiente di lavoro ed al rispetto della natura, cooperare con altre realtà aziendali e sociali presenti sul territorio, soprattutto favorire la vita di comunione fra le imprese, far sì che ogni imprenditore, pur nella sua autonomia, non sia più solo, ma si possa

²¹Le imprese EdC che destinano gli utili hanno un referente ovvero la Commissione Centrale di Economia di Comunione, con sede a Roma, a cui è affidato l'incarico di gestire sia gli utili delle imprese che il "contributo straordinario", quest'ultimo nato nel 1994.

consigliare con altri nei momenti di difficoltà, possa condividere le ricerche per nuove scelte, possa far circolare la gioia di successi.

Si evidenzia quindi un valore che scaturisce dalla rete di relazioni che si sviluppa all'interno dei Poli, tra i Poli e con istituzioni²² della società civile. I Poli quindi non si presentano come un'entità chiusa, non cerca cioè di creare "un'isola felice" fuori dal mercato all'interno della quale attuare la cultura economica del dare ma risulta invece una realtà aperta che tesse relazioni con tutta la società civile al fine di contaminarla.²³ Il loro plusvalore sfocia nella capacità della rete di relazioni²⁴ tra le aziende EdC (all'interno dell'attuale processo di globalizzazione), che viene mantenuta viva avvalendosi dei più potenti strumenti della tecnologia, di superare anche situazioni difficili e di emergenza [34, pag. 63].

²²Tra le istituzioni troviamo la famiglia, gli istituti religiosi, gli enti pubblici ecc.

²³Da una commercialista, Cecilia Mannucci, trasferita con lo studio all'interno del Polo si sente: « [...] Dal Polo mi aspetto la possibilità di confrontarmi, di condividere, di entrare in relazione quotidiana con tutti gli altri imprenditori, partendo non da principi utilitaristici, ma da una sfida più grande: quella di creare una comunione fra tutti, di riuscire a diventare una comunità di persone che non si chiude, si apre sul territorio "contaminando", in un certo senso, con la cultura del dare» [37, pag. 13].

²⁴Queste relazioni definiscono il Polo come il laboratorio nel quale sperimentare anche nuove forme di governance aziendale basate sul valore della relazione piuttosto che sulla posizione gerarchica [40].

CONCLUSIONI

Dalla lettura di alcuni testi in merito al progetto EdC è stato possibile stendere questo elaborato con l'obbiettivo di fornire una pista riflessiva sulle novità che questo progetto può apportare al sistema economico ed in particolare all'attore principale del sistema stesso: le imprese for-profit e la corporate governance di questi istituti economici.

Tale progetto deve essere osservato attraverso una formazione concettuale nuova. Parfrasando può essere indagato con l'uso di occhiali vecchi le cui lenti sono state rinnovate attraverso le nuove tecnologie. Una formazione concettuale costruita solo attraverso una cultura legata alle teorie economiche preminenti potrebbe non far vedere la novità che EdC può apportare alla modalità d'agire all'interno dei diversi istituti economici ; anzi, chi è ancora ancorato alla vecchia cultura rimane basito per la semplicità con cui si presenta questo progetto e di conseguenza non riesce a cogliere ed accettare il suo carattere innovativo.

La novità si coglie nella possibilità di determinare un nuovo meccanismo di allocazione delle risorse all'interno dei diversi sistemi economici e tra i sistemi. Questo può avvenire mediante le relazioni tra imprese inserite o connesse con i Poli portate dal nuovo modo d'agire che si tenta di radicare nelle strutture dei diversi istituti economici appartenenti al progetto.

Questa logica di solidarietà inserita nel progetto viene attuata grazie al fatto che i rapporti instaurati tra le persone appartenenti ai diversi istituti (compreso le imprese) sono rapporti connotati di dono, gratuità e di reciprocità, rapporti che si riassumono nell'amore agapico. Grazie a questi nuovi rapporti si possono instaurare quindi dei meccanismi di solidarietà capaci di permettere una più equa distribuzione delle risorse ormai polarizzate in alcuni punti del pianeta.

Osservando in modo profondo tale progetto, andando al di là delle apparenze, si può intravedere come l'innesto di una particolare cultura indirizzata alla comunione, ossia la

cultura del dare (o come la chiama il Prof. Zamagni²⁵ «della reciprocità» [49], rappresenti uno dei più potenti strumenti per apportare una rivoluzione all'interno dell'agire economico. Rivoluzione così tanto richiesta da tutti coloro che riescono a vedere come nell'attuale contesto economico, sempre più permeato dal carattere di globalità, si delinea la coesistenza di "miserie" estreme (non solo quelle materiali) e ricchezze inimmaginabili (anche intangibili) che portano come conseguenze tensioni e instabilità dei rapporti (dalle quali sfocia anche la crisi attuale). Nell'Economia di Comunione, infatti, si accoglie la sfida di attuare la comunione tra tutti i soggetti portatori di interessi dell'impresa (stakeholders) e coloro che sono solo portatori di bisogni (needholders).

Nel progetto EdC si punta inoltre a creare una condivisione sia nel momento della distribuzione sia nel momento della produzione di ricchezza. Il prof. Zamagni parlando agli imprenditori EdC, in un convegno sull'"Economia di Comunione" tenutosi nell'Università Cattolica di Piacenza, osserva che: «se è relativamente facile, si fa per dire, riuscire a realizzare condivisione nella distribuzione, perché, posto che uno onestamente dichiara di accettare certi valori, di credere in certi principi, è relativamente facile chiedergli (nel momento in cui si tratta di distribuire un sovrappiù, un reddito, una ricchezza) di ricordarsi degli altri, molto più difficoltoso, anche perché si tratta di una sfida intellettuale non di poco conto, è vedere se è possibile realizzare forme di condivisione nel momento della produzione della ricchezza. Tale sfida viene raccolta con entusiasmo dagli imprenditori EdC e dai collaboratori operanti all'interno di tali imprese.

Il Prof. Zamagni infatti osserva come l'obiettivo di tali imprenditori sia quello di «raccolgere la sfida di mostrare con i fatti che è possibile condividere e realizzare forme di produzione della ricchezza del reddito nell'accettazione di un principio di condivisione, che nella forma più alta, è quello della comunione» [49]. Una logica di comunione quindi che deve penetrare nella cultura dell'essere umano e che andrà a permeare tutti i sistemi istituzionali compresi quelli aziendali.

Nel corso della stesura della tesi sono stati approfonditi gli argomenti salienti del progetto che permettono di innovare gli attuali modelli di governance.

Un modello, che seppur ancora agli esordi, si presenta in un continuo divenire che sta ponendo le fondamenta attraverso la manifestazione di linee guida implementate nella strategia d'impresa, linee permeate dalla cultura del dare e delle quali si inizia ad osservare l'influenza sui sistemi aziendali, sui Poli e sul sistema economico. Questo avviene in quanto il progetto non si pone come via alternativa ma penetra all'interno delle strutture

²⁵Prof. Stefano Zamagni è professore ordinario di Economia Politica all'università di Bologna.

tipiche dei sistemi predominanti che hanno mostrato o che mostrano le loro debolezze. I sistemi prevalenti, collassati nell'era della globalizzazione, sono quello comunista, crollato con le profonde rivolte URSS sfociate nel '98 nella caduta del muro di Berlino (simbolo della caduta del comunismo), e quello capitalista, attualmente in forte crisi, determinata dal crollo dell'economia e della finanza ma anche dal decadimento di valori universali portato da alcune idee inglobate nelle logiche di sviluppo del sistema stesso.

Entrambi i sistemi, che pur sembravano affidabili e costruttori di una società equa, mancavano di una logica molto importante ossia quella di ancorare l'agire dell'uomo a una particolare cultura capace di mantenere l'agire dell'uomo all'interno di un percorso di valori che avrebbero orientato i sistemi stessi verso un fine ultimo condiviso da tutti: il bene comune.

Ciò che è importante allora riguarda la modalità con cui si inserisce tale cultura che non deve essere imposta ma accolta nella libertà.

Nel progetto EdC si evince proprio questa novità, esso modifica le strutture portanti dei sistemi economici attuali non adottando strumenti coercitivi ma attraverso un accompagnamento, accolto, delle nuove o già esistenti realtà economiche (per chi volesse aderire ai principi EdC), verso nuove mete; ancora sconosciute ma che si potranno delineare per mezzo della comunione di idee, pensieri e talenti tra il mondo accademico, i diversi soggetti istituzionali e il resto del mondo.

La vetta – indicata dalle diverse mete – da raggiungere attraverso il progetto EdC è quella di portare il tutto all'unità vivendo in profondità tutta la cultura del dare.

Traslando questa logica all'interno della vita aziendale l'organizzazione diventa luogo di relazione e l'impresa assume nella società civile il ruolo di cellula innovatrice e portatrice di innovazione ed armonia, si supera la diffusa accezione di economia conflittuale, competitiva senza limiti, aggressiva, alienante, per dare spazio a solidarietà, integrazione e interazione, dialogo ed ascolto [21, pag. 155]. Questo risvolto potrebbe portare le imprese ad avere una maggiore capacità di riuscire a superare anche le crisi più acute.

Riportando un esempio, quando all'interno dell'azienda si costituisce un teamwork per risolvere un problema si scopre che quando esso viene permeato dalla pace risulta più produttivo di quelli che operano innescando dei rapporti, tra le persone appartenenti al gruppo di lavoro, di carattere conflittuale che deriva da una impostazione di tipo competitivo. La pace infatti vissuta in qualsiasi ambiente; familiare, scolastico e pertanto anche aziendale permette alle persone di essere più performanti ed insieme trovare soluzioni innovative forti per superare i problemi.

Appendice

J.K.: Volevo fare l'insegnante, ma [...] non sono potuto andare all'università. Non capivo cosa Dio voleva da me. Allora ho dovuto fare l'imprenditore, nel settore del vetro. Faccio anche finestre di plastica e avvolgibili. Abbiamo 13 dipendenti tutti assicurati. Ricevono vitto, trasporto. Mi chiedono come ci riesco. Rispondo che non lo so neanche io. Per 20 anni non è mai successo di non avere i soldi per le paghe. Questo mese ho pagato in anticipo prima di venire qui. Quando apro gli occhi la mattina dico a Gesù: lavoriamo insieme, io lavoro e tu guadagni. Auguro a tutti di far altrettanto. Solo dopo con mia moglie andiamo a lavorare. Altrimenti non potremmo andare avanti. Ci sono persone che non sembra che meritino il mio amore. umanamente non potrei voler loro bene, se non iniziassi con l'eucaristia. Un operaio una volta disse alla moglie: il mio capo si vedeva che era nervoso, ma mi ha ascoltato fino in fondo. Come capo potrei comandare e basta, ma non voglio fare così. Anche con i clienti è difficile. Una volta un cliente mi ha chiesto una cosa inopportuna. Glielo ho detto, ma lui ha risposto: io ti pago, tu fai come dico. Io gli ho detto che non potevo. Alla fine mi ha dato il lavoro, in regola. Una volta un operaio avventista mi ha detto che non poteva lavorare di sabato. Io ho accettato. La sua comunità ha fatto festa e ha detto che pregheranno per la mia ditta. Quando vengo a casa c'è una moglie e 4 figli, poi c'è il focolare. Alle 9.30 la sera sono senza forze, ma anche felice. Non tutti i giorni ci riesco a vivere così, allora sono stanco lo stesso, e anche infelice. Gli anni passano (ne ho più di 40) e dovrò rendere i miei conti (non so quando) voglio con cuore puro dire: ho fatto quello che mi hai affidato. — M.: L'azienda si chiama XX e ho iniziato nel '91. Prima ho lavorato 16 anni in un'industria. Per un anno e mezzo sono stato disoccupato. Non sono sposato. Allora uno ne sente la mancanza se non è realizzato. Ho conosciuto Chiara e il movimento nel '94. Da più di 40 anni lavoro con i giovani. Ho sentito che la mia famiglia è quella del movimento. Quando ho iniziato l'azienda ho avuto tante conferme che la scelta era giusta. Dopo tanti colpi della grazia

di Dio l'azienda è andata molto avanti. Ho cominciato a prendere giovani disoccupati. La cosa più importante sono i rapporti. Siccome l'azienda va avanti, ho invitato dei giovani a partecipare a degli incontri a Roma. In questo momento devo fare certi passi che riguardano le leggi fiscali. Ero davanti ad un dilemma, se chiudere o andare avanti. Però mi sono detto: non ero io che ho scelto di fare quest'azienda, ma è Dio che mi ha messo questo desiderio. — G.: Ho cominciato la mia azienda nel '92 quando ero come gen al congresso in cui Chiara ha parlato di EdC. Per me era un mondo totalmente diverso perché ero artista. Dopo la rivoluzione abbiamo iniziato con mia sorella, anche se non sapevamo dove andavamo. Ho iniziato a fare piccoli oggetti in ceramica, in una piccola stanza con un forno. Le cose che abbiamo fatto le abbiamo messe in una valigetta e andavamo a venderle in centro. Gli inizi erano molto difficili. Non avevamo nessun capitale, ma i genitori ci hanno aiutato. Con l'aiuto di Dio abbiamo aperto un negozio in centro a Bratislava. Ora abbiamo 3 grandi negozi in centro. Siamo 17. Con mia sorella soprattutto è un'esperienza molto forte. Dobbiamo sempre ricominciare, credendo alla provvidenza. Con mia sorella cerchiamo che i rapporti siano a posto. Anche se sono il boss, anch'io molte volte mi metto ad aiutare a pulire i tavoli, preparare un thè alla mia assistente, o altri piccoli atti d'amore. Alcuni giorni fa c'è stato un controllo. E' stata un'esperienza forte, perché proprio in quei giorni avevamo una nuova venditrice, che ha fatto un piccolo sbaglio. Per questo volevano darci una multa di 2000 euro. Abbiamo cominciato a pregare con il nostro team. Quando sono andato a portare la multa alla funzionaria sono andata dicendomi di volerle bene. Ora abbiamo saputo che non dobbiamo pagare nulla. — T.: La nostra azienda è stata fondata nel '91. Dopo un investimento andato male abbiamo avuto difficoltà. Nel '99 tre soci sono usciti, allora è entrato I. Abbiamo deciso di riprendere l'attività solo per la gloria di Dio, secondo i principi dell'EdC. Lavoriamo nell'imballaggio. All'inizio ero solo, ora siamo in 9. Per me è stato fondamentale fare le cose in 3, I, io e Gesù in mezzo (GIM). Molto bello nonostante le difficoltà. Le decisioni importanti le prendiamo insieme. Una volta sono andato da lui, che non lavora in azienda, per decidere se acquistare un capannone per il deposito del materiale. Avevo già visto una possibilità che mi sembrava ottima, ma la mia proposta pronta non era ancora GIM. Allora ho fatto la proposta senza attaccamento. Ho lasciato le carte in auto e ho pensato di pensare solo a GIM. Con delicatezza Imre mi ha detto che per lui non era la scelta buona e mi ha detto le sue ragioni. Dopo un anno era già chiaro che la scelta fatta insieme era la migliore.

I. (socio di T.). Dopo capodanno abbiamo fatto un festa dell'azienda e spiegato i principi edc. Abbiamo festeggiato, ma è stata una bella occasione per conoscere meglio i

nostri collaboratori. Uno ha detto: non ho mai sentito una cosa simile, che l'imprenditore si occupa dell'operaio. Alcuni sono pagati proporzionalmente al rendimento. Una ha una piccola disabilità. Ho detto che per me era più facile licenziarla, ma che chiedevo loro un aiuto. Da loro è venuta la proposta di dividere uguale per tutti. Una volta alcuni operai hanno sbagliato a scrivere sulle scatole. Il cliente non voleva il prodotto e per noi era una grande perdita. Ho detto che non andava bene ma che potevamo cercare una soluzione insieme. Ho telefonato dicendo che era colpa nostra e che eravamo pronti a pagare. Dopo tre giorni è passato da noi il cliente e ci ha detto che per questa volta accettava, ma di non farlo più. Abbiamo sentito che così il nostro rapporto con quella ditta cresceva. Una nostra dipendente aveva molti problemi familiari. Ho cercato di parlarne in qualche momento, ma Imre mi diceva di cercare un momento adatto e di offrirle anche il nostro aiuto economico. All'inizio ero perplesso, ma ho sentito una forza che mi spingeva. Ho capito che dovevo farmi uno con lei. Ho cercato di aiutarla con un sorriso, dandole un permesso. ———

K.: La nostra ditta si chiama Aster. E' stata fondata nel '96. E' una società per azioni a responsabilità limitata. L'oggetto dell'attività è largo (servizi e commercio). Attualmente lavoriamo soprattutto nel restauro di edifici. Facciamo anche commercio all'ingrosso di stoffe per tende. Importiamo dall'estero. Abbiamo 10-15 persone. Il giro d'affari è attorno ai 100.000 euro all'anno. Fin dall'inizio dell'EdC volevo partecipare. Abbiamo cercato di creare rapporti nuovi, sia con i lavoratori, sia con i clienti e con i funzionari pubblici. Abbiamo una cellula d'ambiente in azienda. La collega responsabile delle vendite è pure del movimento. Con lei affrontiamo i problemi, mettendoci davanti a Gesù abbandonato.

S. (dipendente di K). Lavoro da 2 anni in XX. Sono contabile e avevo un'esperienza precedente. Tornata dal volontari-fest di Budapest ho ricevuto una proposta di un affare poco pulito. Dovevo decidere se accettare o lasciare il lavoro. Ho due figli studenti che contano su di me, ma nonostante questo ho deciso di lasciare il lavoro, dando le dimissioni. Ho telefonato subito ai miei amici, tra cui K., per chiedere consiglio. Con mia sorpresa K. mi ha proposto subito di lavorare nella sua ditta. Per me è stata una gioia doppia: trovare un lavoro e avere lui per capo.

K.: Vediamo che non siamo soli. GIM ci aiuta. Abbiamo avuto l'offerta di un prestito da una banca. I documenti erano molto complessi. Ci ha lavorato soprattutto S. (dipendente K) Alla fine la banca ci ha rifiutato il prestito perché da anni eravamo in perdita. Ci siamo chiesti perché Dio ci aveva fatti occupare di questo. Nel frattempo abbiamo scoperto che dal fisco non ci erano state restituite delle rate di imposte, per una cifra pari alla metà del prestito. Anche questa volta Gesù ci aveva indicato come fare. Lavoriamo

con persone del mondo, con cui difficilmente troviamo una lingua in comune. Una partner segue il principio di guadagnare il massimo a tutti i costi. Cerchiamo di spiegarle il nostro punto di vista, ma spesso troviamo incomprensione. Spesso questi ci faceva soffrire. Allora cerchiamo ancora di più di trovare GIM. Talvolta iniziamo la giornata leggendo qualcosa insieme. Allora troviamo la forza di andare avanti per la strada giusta. Con questa partner abbiamo organizzato una festa e la abbiamo invitata e così vogliamo dimostrarle che vogliamo che ci sia più vicina. Tutto questo ci fa soffrire abbastanza. Pensiamo che questa sia la strada perché Gesù nasca anche negli altri. Ci sono stati dei passi da parte sua e speriamo che questo Gesù nasca anche in lei.

Bibliografia

- [1] Ferrucci A. Una concretizzazione della spiritualità comunitaria del movimento. l'economia di comunione allo stato attuale. Dattiloscritto dell'autore.
- [2] Ferrucci A. "Considerazioni sull'economia di comunione". *Nuova Umanità, Città Nuova*, (nn. 80-81):pp. 175–198, 1992.
- [3] Sen A.K. *Globalizzazione e libertà*. Mondadori, 2002.
- [4] Sen A.K. and Maddaloni S. *Etica ed economia*. Ed. Laterza, 2000.
- [5] V. Araújo. "Quale visione dell'uomo e della società?". In *Atti convegno internazionale su economia di comunione*, Piacenza, 29 Gennaio 1999.
- [6] Gui B. "Impresa ed *economia di comunione*: alcune riflessioni". *Nuova Umanità, Città Nuova*, (nn. 80-81):pp. 159–174, 1992.
- [7] L. Bruni and V. Moramarco. *L'Economia di Comunione, Verso un agire economico a "misura di persona"*. Vita e Pensiero, Milano, 2000.
- [8] Lubich C. *Lucerna del tuo corpo*, volume 1. Città Nuova, 1949. apparso su *Meditazioni in scritti spirituali*.
- [9] Lubich C. *Tutti siano uno*, volume 3. Città Nuova, 1979. apparso su *Meditazioni in scritti spirituali*.
- [10] Lubich C. *L'unità e Gesù abbandonato*. Città Nuova, 1984.
- [11] Lubich C. "Economia e Lavoro nel movimento Umanità Nuova". In *Atti del Convegno: "Il lavoro e l'economia oggi"*, Roma, 3 Giugno 1984.
- [12] Lubich C. *L'Economia di comunione: storia e profezia*. Città nuova, 2001.

- [13] Lubich C. “Dio ci ha chiamati a qualcosa di Nuovo”. *Notiziario EdC*, (n. 15):p. 4, Dicembre 2001.
- [14] Lubich C. *Una via nuova: la spiritualità dell'unità*. Città Nuova, 2002.
- [15] Lubich C. and Giordani I. *Erano i tempi di guerra...agli albori dell'ideale dell'unità*. Città Nuova, 2007.
- [16] Lubich C. and Vandeleene M. *La dottrina spirituale*. Città nuova, 2006.
- [17] Masini C. *La struttura dell'azienda il soggetto economico*. UTET, 2007. in *Lavoro e risparmio*.
- [18] Mulatero C. “Uomini Nuovi Costruttori di comunione”. *Notiziario EdC*, (n. 14):p. 20, Ottobre 2001.
- [19] Golin E. and Parolin G. *Condivisione di esperienze: una prospettiva organizzativa*. Working Paper per convegno EdC 2004 (Dattiloscritto degli autori).
- [20] Golin E. and Parolin G. *Globalizzazione e Mondo Unito, itinerari di incontro a partire dall'economia*. 2000. Quaderni di Umanità Nuova – Bureau Internazionale di Economia e Lavoro.
- [21] Golin E. and Parolin G. *Per una impresa a più dimensioni. Strategia e bilancio secondo il metodo Rainbowscore*. Città Nuova, 2003.
- [22] Perrone E. “Note sullo statuto della società E.di C. S.p.a.”. *Notiziario EdC*, (n. 15):p. 17, Dicembre 2001.
- [23] Fondi E.M. and Zanzucchi M. *Un popolo nato dal Vangelo*. Edizioni San Paolo, 2003.
- [24] Sanze G. “L'Economia di Comunione in Costa d'Avorio”. *Notiziario EdC*, (n. 19):p. 8, Dicembre 2003.
- [25] Bruni L. *Relazionalità e scienza economica, Nuova Umanità XIX*. (Dattiloscritto dell'autore).
- [26] Bruni L. *Economia di comunione: per una cultura economica a più dimensioni*. Città nuova, 1999.
- [27] Bruni L. “Nuovi orizzonti dell'Economia di Comunione”. In *Convegno Internazionale*, 10-12 Settembre 2004.

- [28] Bruni L. “Amare e reciprocità Nell’EdC”. In *Atti del Convegno*, Napoli, 3 Giugno 2005.
- [29] Bruni L. *Il prezzo della gratuità*. Città Nuova, 2006.
- [30] Bruni L. “Che cosa è l’EdC”. In *Relazione del convegno “Segni di Fraternità in economia”*, Polo Lionello Bonfanti, 27 Ottobre 2006.
- [31] Bruni L. *Reciprocità. Dinamiche di cooperazione, economia e società civile*. Mondadori Bruno, 2006.
- [32] Bruni L. “L’economia chiariana”. *Notiziario EdC*, (n. 28):pp. 6–7, Dicembre 2008.
- [33] Bruni L. and Smarilli A. *Benedetta economia, Benedetto di Norcia e Francesco d’Assisi nella storia economica europea*. Città Nuova, 2008.
- [34] Bruni L. and Crivelli L. *Per una economia di comunione, un approccio multidisciplinare*. Città Nuova, 2004.
- [35] Bruni L. and Pelligra V. *Economia come impegno civile: relazionalità, ben-essere ed economia di comunione*. Città nuova, 2002.
- [36] Cardaci M. *La Terza strada, metodi di Governance per L’Economia di Comunione: una storia di Principi, Maestri e Cappellai*. Bannò, 2007.
- [37] Maggi M. “I primi imprenditori del Polo Lionello”. *Notiziario EdC*, (n. 23):p. 13, Novembre 2005.
- [38] Zanzucchi M. “Reportage *Piccole città crescono*”. *Città Nuova*, (n. 5), Marzo 2005.
- [39] Zanzucchi M. “L’avventura dell’Unità, Speciale su Chiara Lubich”. *Nuova Umanità, Città Nuova*, (n. 7), Aprile 2008.
- [40] Baldarelli M.G.
- [41] Baldarelli M.G. “Definizione degli obiettivi, modalità di governo e sistema informativo nelle aziende dell’“economia di comunione”: un “nuovo” modo di “essere” azienda nel rapporto tra etica e globalizzazione, in Competizione globale e sviluppo locale tra etica e innovazione”. In *Atti del 25° convegno Aidea*, Novara, 4-5 Ottobre 2002.
- [42] Baldarelli M.G. *Le aziende eticamente orientate. Mission, governance e accountability*. CLUEB Bologna, 2005.

- [43] Baldarelli M.G. “Responsabilità sociale e Dottrina sociale della Chiesa: il ruolo dell’accountability etica, sociale e ambientale”. In *5th conference on social and environmental accounting research*, Barcelona, September 14-16 2005.
- [44] Curti N. “Ginetta e l’economia di Comunione”. *Notiziario EdC*, (n. 14):p. 12, Ottobre 2001.
- [45] Quartana P. “L’economia di comunione nel pensiero di Chiara Lubich”. *Nuova Umanità, Città Nuova*, (nn. 80-81):pp. 3–20, 1992.
- [46] Spitz R.A. “Il primo anno di vita del bambino”. *Giunti, Firenze*, 1962.
- [47] Cola S. *Chiara Lubich*. Elle Di Ci, Torino, 1985. Collana Campioni n.24.
- [48] Gianti S. “L’associazione *per tutti*”. *Notiziario EdC*, (n. 27):p. 20, Dicembre 2007.
- [49] Zamagni S. “Per una diversa dimensione dell’economia. L’esperienza *economia di comunione*”. In *Atti convegno internazionale su economia di comunione*, Piacenza, 13 Aprile 1996.
- [50] Zamagni S. *L’economia del bene comune*. Città nuova, 2007.
- [51] Zamagni S. “Il mio incontro con Chiara”. *Notiziario EdC*, (n. 28):p. 5, Dicembre 2008.
- [52] Sorgi T. “La cultura del dare”. *Nuova Umanità*, 80(81):55–91, 1992.
- [53] Araújo V. “Dottrina sociale della Chiesa ed economia di comunione”. *Nuova Umanità*, (80-81):pp. 32–53, 1992.
- [54] Araújo V. “La cultura del dare del Vangelo”. *Notiziario EdC*, (n. 1):p. 4, Maggio 1994.
- [55] Buonomo V. “L’economia di comunione via per l’unità dei popoli”. *Nuova Umanità, Città Nuova*, (nn. 80-81):pp. 142–159, 1992.
- [56] Pelligra V. and Ferrucci A. *Economia di Comunione, una cultura nuova*. AIEC, Genova, 2001. Quaderno di EdC n.1.

Siti WEB consultati

- [57] Ferrucci A. Economia di comunione: sfide e prospettive. http://www.edc-online.org/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=116&Itemid=1.
- [58] Lomonaco A. Colonialismo, neocolonialismo e globalizzazione. <http://www.villaggiomondiale.it/colonialismo.htm>.
- [59] AA.VV. La fondatrice. <http://www.focolare.org/page.phpcodcat1=428&lingua=IT&titolo=Chiara%20Lubich&tthttp://www.iginogiordani.info/index.phpipo=Chiara%20Lubich>.
- [60] AA.VV. Mission aziendale. http://it.wikipedia.org/wiki/Mission_aziendale.
- [61] Taino D. La globalizzazione non deve dividere. http://archiviostorico.corriere.it/2000/settembre/25/globalizzazione_non_deve_dividere__ce_0_0009251426.shtml.
- [62] Giovanni Paolo II. Compendio della dottrina sociale della chiesa. http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/documents/rc_pc_justpeace_doc_20060526_compendio-dott-soc_it.html.
- [63] Veltri S. and Nardo M.T. Bilancio sociale e bilancio del capitale intellettuale: quali relazioni? http://www.ea2000.it/file%20per%20numero4-2008/4_08veltrinardo_rinviato_17_10.pdf.
- [64] Benedetto XVI. Il dono della comunione, udienza generale del 2006-03-29. <http://www.ratzingerbenedettoxvi.com/ud29mar06.htm>.

Elenco delle figure

1.1	Le quattro palore chiave di EdC	19
1.2	Diffusione temporale dell'EdC nel mondo.	28
1.3	Dati relativi al numero delle aziende EdC dal 1992 al 2007.	28
1.4	Numero dipendenti aziende EdC.	29
1.5	Fatturato aziende EdC.	30
1.6	Forma giuridica aziende EdC.	30
1.7	Situazione indigenti aiutati con il Progetto	31
1.8	Quadro sintetico per Regioni Entrate/Uscite Progetto Fonte :Rapporto 2008 www:edc-online.org	32
1.9	Persone aiutate	32
1.10	Settori di aiuto offerto dal progetto	32
1.11	Destinazione degli utili EdC in percentuale	33
2.1	Chiara Lubich	36
2.2	Igino Giordani.	38
2.3	Don Pasquale Foresi.	38
2.4	Una delle Prime Mariapoli di Fiera di Primiero	39
2.5	Struttura sociale del movimento.	42
2.6	Primi lavori di costruzione a Loppiano (FI)	44
3.1	Un possibile modello di governance per EdC.	63
3.2	Esempio di Rete tra i Poli e nel Polo	71
3.3	Distribuzione settoriale delle imprese EdC	76
3.4	Analisi dettagliata distribuzione settoriale imprese EdC (Commercio)	77
3.5	Analisi dettagliata distribuzione settoriale imprese EdC (Produzione)	78

3.6 Analisi dettagliata distribuzione settoriale imprese EdC (Servizi) 79