

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI MILANO – BICOCCA
Facoltà di Sociologia
Corso di Laurea in Scienze del Turismo e Comunità Locali



LA GESTIONE E I RAPPORTI INTERPERSONALI
NELLE AZIENDE RICETTIVE ADERENTI AL PROGETTO
DI ECONOMIA DI COMUNIONE

Numero caratteri (spazi inclusi): 96.460

Relatore: Chiar.mo Prof. Paolo BONELLI

Tesi di Laurea di:
Maria Chiara PIZZIGHELLA
Matr. 061036

Anno Accademico 2008 / 2009

Alla mia Famiglia

INDICE

INDICE DELLE IMMAGINI	5
INTRODUZIONE	6
Parte I: L'Economia di Comunione	8
1. IL MOVIMENTO DEI FOCOLARI	9
1.1. Cenni storici	9
2. ECONOMIA DI COMUNIONE	13
2.1. La storia	13
2.2. L'ispirazione culturale: la cultura del dare	15
2.3. La gratuità	16
2.4. Un terzo, un terzo, un terzo	17
2.5. Caratteristiche	19
2.6. I Poli produttivi	22
2.6.1. L'idea	22
2.6.2. L'esperienza italiana: il Polo Lionello Bonfanti	23
Parte II: I casi concreti	25
3. ANALISI DI CASI CONCRETI	26
3.1. Metodo di analisi	26
4. FATTORIA LOPPIANO	27
4.1. La storia dell'azienda	27
4.2. La gestione della struttura ricettiva	28
4.3. L'intervista	29
4.4. L'impressione dei clienti	33
5. RESIDENZA MARITTI	36
5.1. La storia dell'azienda	36
5.2. La gestione della struttura ricettiva	38
5.3. L'intervista	40
5.4. L'impressione dei clienti	43

6. HOTEL BAIA AZZURRA	45
6.1. La storia dell'azienda	45
6.2. La gestione della struttura ricettiva	46
6.3. L'intervista	47
CONCLUSIONI	53
APPENDICI	56
A. Impresa di «comunione»	56
B. Questionario sottoposto ai clienti	57
BIBLIOGRAFIA	60
SITOGRAFIA	61
FILMOGRAFIA	61
RINGRAZIAMENTI	62

INDICE DELLE IMMAGINI

Figura 1 • Logo Economia di Comunione [Fonte: www.edc-online.org]	8
Figura 2 • Chiara Lubich • [Fonte: www.focolare.org]	10
Figura 3 • Premio Unesco per l'educazione alla Pace a Chiara Lubich, 1996 • [Fonte: www.focolare.org]	11
Figura 4 • Polo Lionello Bonfanti • [Fonte: www.edcspa.com]	24
Figura 5 • Logo “Fattoria Loppiano” • [Fonte: www.loppiano.it/fattoria/index.html]	25
Figura 6 • Logo “Residenza Maritti” • [Fonte: www.residenzamaritti.com]	25
Figura 7 • Logo “Hotel Baia Azzurra” • [Fonte: www.baia.it]	25
Figura 8 • Cooperativa Loppiano Prima, veduta aerea • [Fonte: www.agrelma.com]	27
Figura 9 • Tinaia • [Fonte: Giannieri Annita]	28
Figura 10 • La Piccola • [Fonte: Giannieri Annita]	28
Figura 11 • "Campesinos", CIRO • [Fonte: www.labottegadiciro.it]	31
Figura 12 • "Case al Borro", CIRO • [Fonte: www.labottegadiciro.it]	31
Figura 13 • Posizione Residenza Maritti, Roma • [Fonte: Google Earth]	36
Figura 14 • Veduta dal terrazzo della casa • [Fonte: Pizzighella Maria Chiara]	38
Figura 15 • Lupigiada, particolare: l'ex lavatoio • [Fonte: Pizzighella Maria Chiara]	39
Figura 16 • Lupigiada, cassetina per raccogliere fondi per il Progetto Africa • [Fonte: Pizzighella Maria Chiara]	39
Figura 17 • Hotel Baia Azzurra, veduta aerea • [Fonte: www.baia.it]	45
Figura 18 • Interno di una camera dell'albergo • [Fonte: www.baia.it]	46
Figura 19 • Tullia e Luigi Nodari nel laboratorio della gelateria "Sole", Birmania • [Fonte: www.baia.it]	51

INTRODUZIONE

Qualche tempo fa, una coppia di amici, al ritorno da una vacanza a Roma, mi racconta l'esperienza del loro soggiorno. Invece di parlarmi delle meraviglie della Città Eterna, mi descrivono di come siano rimasti stupiti e colpiti dall'accoglienza particolare ricevuta dai gestori del Bed and Breakfast in cui avevano soggiornato. Un atteggiamento e un luogo fuori dal comune, dove si respirava un clima particolare. Si erano sentiti accolti come... in famiglia.

Il loro racconto ha stimolato la mia curiosità e ho voluto capire ed approfondire cosa ci fosse dietro tale comportamento. Ho così scoperto che l'azienda in questione aderisce al progetto di Economia di Comunione, e che i gestori, appartenenti al Movimento dei Focolari, si impegnano a tradurre nella vita concreta e nell'attività imprenditoriale i principi e i valori in cui credono.

Da ciò è nata l'idea di sviluppare questo lavoro, in cui viene analizzata la gestione di alcune strutture ricettive che condividono questo progetto di Economia di Comunione, approfondendo, in modo particolare, la rilevanza dei rapporti personali e il loro impatto nelle relazioni con i clienti, con i dipendenti e, più in generale, con tutti gli *stakeholders* dell'impresa.

Lo studio si apre con una breve presentazione del Movimento dei Focolari, che rappresenta l'ambito in cui questa esperienza affonda le sue radici. L'ideale da cui parte e verso cui tende questa realtà è la fraternità universale. Pur sviluppandosi all'interno di un contesto cristiano, tale principio è oggetto di condivisione anche in altre religioni, così come nelle persone che non si identificano in alcun credo religioso. In nome di questo ideale sono state combattute anche delle guerre. Basti pensare alla Rivoluzione Francese, che inneggiava a "*libertà, uguaglianza e fraternità*". Ma mentre i primi due principi sono stati ormai riconosciuti ed annoverati tra i diritti fondamentali dell'uomo, la fraternità attende ancora di trovare applicazione nelle società moderne, compromettendo la stabilità degli altri due valori.

Seguirà una spiegazione dell'Economia di Comunione (EdC), un originale progetto economico che, ponendo alla base di tutti i rapporti intra ed extra aziendali uno stile di

vita di comunione, punta a trasformare le usuali strutture d'impresa dal di dentro, nel pieno rispetto dei valori dell'impresa e del mercato.

Scrive a questo proposito Luca Crivelli¹: «L'humus culturale dell'economia di comunione incoraggia [...] il ricorso alla reciprocità, alla cultura del dare e così facendo cerca di favorire la presenza, nelle pieghe della società e del mondo economico, di soggetti attenti alle relazioni interpersonali».

L'azienda è dunque concepita come una comunità, in cui i rapporti commerciali e lavorativi diventano occasioni di incontro autentico tra le persone e l'impresa si trasforma in un bene sociale, in una risorsa collettiva. Nel contempo le aziende EdC conservano il loro carattere di imprese *for profit*, rimanendo inserite nel mercato e coniugando efficienza e solidarietà, economia e comunione.

Questa nuova forma di economia, pur non essendo nata come teoria economica, è divenuta oggetto di studio e di analisi di numerosi studiosi e sono ormai oltre trecento le tesi di laurea sviluppate su questo argomento.

Nella trattazione verranno quindi proposti alcuni case-studies:

- ❖ Fattoria Loppiano Soc. Agr. Coop., un agriturismo, a Loppiano, una frazione di Incisa in Val d'Arno (FI);
- ❖ Residenza Maritti, fino a poco tempo fa un Bed and Breakfast, ora affittacamere con regime fiscale d'albergo, a Roma ;
- ❖ Hotel Baia Azzurra, un albergo, a Torbole sul Garda (TN).

Si tratta di strutture ricettive di diverso tipo che aderiscono a questo progetto. Tramite interviste ai gestori e questionari ai clienti verrà illustrato il funzionamento e lo stile di gestione di queste particolari aziende.

¹ Luca Crivelli (PhD in Economia Politica dell'Università di Zurigo) è Professore di Economia presso la Scuola Universitaria Professionale della Svizzera italiana, Professore aggregato di Economia Pubblica all'Università della Svizzera italiana e Professore invitato presso l'Istituto universitario Sophia.

PARTE I

L'ECONOMIA DI COMUNIONE



Figura 1 - Logo Economia di Comunità

1. IL MOVIMENTO DEI FOCOLARI

“ «Che tutti siano uno» (Gv 17,21)

*Per quelle parole siamo nati,
per l'unità, per concorrere
a realizzarla nel mondo.”*

Chiara Lubich

Il Movimento dei Focolari (Opera di Maria) è sorto a Trento nel 1943, sotto i bombardamenti della Seconda Guerra Mondiale. Proprio durante le fughe nei rifugi, Chiara Lubich (1920-2008) riscopre nel Vangelo un libro non da meditare, ma da vivere nel quotidiano. Pur avendo la possibilità di rifugiarsi in montagna, lontano dai bombardamenti, decide di non abbandonare la sua città e comincia, con le sue prime compagne, a mettere in pratica le parole lette nei rifugi soccorrendo i poveri della città, visitando i malati, mettendo in comune i pochi beni posseduti per distribuirli a chi è nel bisogno. All'epoca Chiara non aveva ancora idea che quelli sarebbero stati i primi passi verso quello che oggi è un Movimento che conta circa cinque milioni di persone di ogni età, razza, lingua, nazione, religione, o che non si riconoscono in alcun credo religioso, sparse in centottantadue Paesi.

1.1 Cenni storici

Chiara Lubich nasce a Trento il 22 gennaio del 1920, seconda di quattro fratelli, in un contesto familiare variegato: la madre cattolica fervente, il padre socialista, mentre il fratello Gino sarà partigiano e giornalista de “L'Unità”. La Lubich si diploma come maestra elementare e intraprende gli studi di filosofia presso l'Università di Venezia, per mantenere i quali inizia ad insegnare. Ben presto, però, e a malincuore, dovrà abbandonare l'università a causa della guerra, ma continua il suo cammino personale nella ricerca della Verità. Il 7 dicembre 1943 Chiara si consacra a Dio con voti privati: questa data viene considerata l'atto di nascita del Movimento.



Figura 2 - Chiara Lubich

Durante il conflitto mondiale emerge con particolare evidenza la concretezza di una frase: *“Tutto crolla...solo Dio resta”*, un Dio che Chiara e le sue compagne scoprono come Amore, non lontano, dunque, ma vicino, presente nel quotidiano. Da qui avvertono la necessità di rispondere a questo Amore, di mettere in pratica la Parola di Dio, dandosi da fare concretamente nella città distrutta dalla guerra, intuendo come ciò possa diventare la più potente rivoluzione sociale attuabile. All’inizio del ’44 si contano già cinquecento persone che seguono l’esempio di Chiara e mettono in comune, liberamente, i pochi beni che la guerra risparmia, ma anche le necessità. Ha così inizio l’esperienza sorprendente del *“date e vi sarà dato”* evangelico: in piena guerra, viveri, vestiario, medicinali donati, ritornano con insolita abbondanza. Chiara sottolinea che questo è quello che avveniva nelle prime comunità cristiane, dove non vi era alcun indigente proprio perché tutti si facevano carico delle necessità altrui. Da allora tutti i membri del Movimento dei Focolari, a diversi livelli, ma sempre liberamente, vivono la comunione dei beni.

Finita la guerra il Movimento comincia la sua rapida espansione oltre i confini di Trento, dapprima in Italia e, dal 1956 in poi, in Europa, anche Orientale, per proseguire negli altri continenti.

Nel 1947 arriva la prima approvazione diocesana del Movimento, da parte di monsignor Carlo De Ferrari, l’allora arcivescovo di Trento. Nel 1962 papa Giovanni XXIII riconosce per la prima volta il Movimento a livello pontificio, sebbene l’approvazione degli Statuti avverrà nel 1990, sotto il pontificato di Giovanni Paolo II.

Questa nuova spiritualità tende all'unità dei popoli, alla fraternità universale, ad un Mondo Unito. Lo stile di vita si ispira a principi cristiani, senza trascurare tuttavia, anzi evidenziando, i valori propri di altre fedi e culture e contribuendo così a far crollare i pregiudizi, trasformando i semi di verità insiti nelle diverse culture in ricchezza reciproca.

La spiritualità comunitaria vissuta nei diversi ambiti, dalla cultura, alla politica, all'economia, fino alle arti e alla scienza, ha fatto fiorire fecondi dialoghi, sia nel mondo cattolico, fra singoli, gruppi, Movimenti e associazioni, sia tra cristiani di diverse Chiese, così come tra credenti di varie religioni e persone di convinzioni diverse, tutti ugualmente concordi nel collaborare alla realizzazione della fraternità universale.

Numerosi sono stati i riconoscimenti conferiti a Chiara Lubich per la sua attività a favore del dialogo, della fraternità e dell'unità fra razze, popoli, culture e religioni, tra cui spicca il Premio Educazione alla pace assegnatole dall'UNESCO nel 1996. Non sono mancate, inoltre, onorificenze ecumeniche, numerosi dottorati *honoris causa* (tra cui quelle in Scienze sociali, Economia e Teologia), nonché diverse cittadinanze onorarie, come quelle di Milano, Roma, Torino, Firenze, Buenos Aires. Nel 2003 la Lubich è stata nominata "*Cavaliere di Grancroce*" dal Presidente della Repubblica Italiana.



Figura 3 - Premio Unesco per l'educazione alla Pace a Chiara Lubich, 1996

Il 14 marzo 2008 Chiara Lubich si è spenta nella sua abitazione a Rocca di Papa, dopo essere stata ricoverata per qualche tempo al Policlinico Gemelli di Roma.

Dal 7 luglio 2008 la nuova presidente del Movimento dei Focolari è Maria Voce, una delle più strette collaboratrici di Chiara, eletta all'unanimità dall'Assemblea generale del movimento. Con lei è stato eletto anche il co-presidente Giancarlo Faletti.

Ancora oggi innumerevoli iniziative di ogni tipo ed ad ogni livello continuano a sorgere nel mondo e tra queste si contano circa un migliaio di opere sociali.

La più rilevante e diffusa è il progetto di Economia di Comunione, una particolare esperienza di economia solidale.

2. ECONOMIA DI COMUNIONE (EdC)

*“A differenza
dell’economia consumista,
basata sulla cultura dell’avere,
l’economia di comunione è l’economia del dare.”
Chiara Lubich²*

2.1. La storia

L’Economia di Comunione nasce nel 1991 in Brasile, dove il Movimento dei Focolari, presente dal 1958, si è diffuso in ogni suo stato, tra persone di tutte le categorie sociali.

Chiara Lubich, attraversando la città di San Paolo, rimane impressionata nel vedere di persona, accanto ad una delle maggiori concentrazioni di grattacieli del mondo, grandi estensioni di “*favelas*”, quasi una “*corona di spine*” attorno alla città.

Giunta alla Cittadella³ Araceli (oggi Mariapoli Ginetta), situata nelle vicinanze di San Paolo, nota che la comunione dei beni praticata nel Movimento non riusciva a coprire nemmeno le necessità di alcuni membri brasiliani.

Di fronte a tale problema, Chiara non istituisce un centro di ricerca che studi una soluzione a tavolino per il problema, ma, volendo provvedere con immediatezza alla situazione d’emergenza riscontrata, e con nell’animo l’enciclica di Giovanni Paolo II “*Centesimus Annus*”, lancia l’Economia di Comunione:

² Rocca di Papa, 10 novembre 1991

³ Le Cittadelle sono vere e proprie piccole città moderne, con case, negozi, chiese, sale per incontri, atelier, centri d’arte, piccole aziende,... Gli abitanti, di diverse culture, razze e religioni, si impegnano a vivere quotidianamente la Regola d’oro, frase presente in tutti i libri sacri delle maggiori religioni, ovvero “*fai agli altri ciò che vorresti fosse fatto a te*” e “*non fare agli altri ciò che non vorresti fosse fatto a te*”. Promuovono così uno stile di convivenza auspicabile anche nelle grandi città. Attualmente sono 35, sparse nei cinque continenti.

«Qui dovrebbero sorgere delle industrie, delle aziende i cui utili andrebbero messi liberamente in comune con lo stesso scopo della comunità cristiana: prima di tutto per aiutare quelli che sono nel bisogno, offrire loro lavoro, fare in modo insomma che non ci sia alcun indigente.

Poi gli utili serviranno anche a sviluppare l'azienda e le strutture della cittadella, perché possa formare uomini nuovi: senza uomini nuovi non si fa una società nuova!

Una cittadella così, qui in Brasile, con questa piaga del divario tra ricchi e poveri, potrebbe costituire un faro e una speranza. »⁴

Sono queste le parole che hanno dato il via alla nascita di aziende, affidate a persone competenti, in grado di poterne ricavare utili. Questi vengono divisi in tre parti: una parte per incrementare l'azienda, che deve, non solo sopravvivere, ma anche poter crescere, in modo da fornire più posti di lavoro e un maggior aiuto; una parte per aiutare coloro che si trovano nel bisogno, offrendo la possibilità di una vita più dignitosa, e anche, ove possibile, un posto di lavoro nelle aziende stesse; infine, una parte per la formazione di *“uomini nuovi”*, che sviluppino una società nuova motivata dalla *“cultura del dare”*.

Da allora questo progetto si è sviluppato sempre di più, concretizzandosi tra le contraddizioni tipiche dei nostri giorni. In ogni campo sono nate, o si sono trasformate, imprese ed attività, non solo in Brasile, ma in tutto il mondo, anche in Italia e oggi se ne contano circa ottocento. Si sono costituiti anche poli industriali nei pressi delle diverse Cittadelle, dove imprese nuove o già esistenti hanno aderito al progetto, modificando lo stile di gestione aziendale.

⁴ Discorso di Chiara Lubich, 29 maggio 1991, in occasione della visita nella Cittadella Araceli

2.2. L'ispirazione culturale: la cultura del dare

I principi che animano i soggetti produttivi dell'Economia di Comunione trovano fondamento in una nuova cultura, diversa da quella che oggi prevale nella teoria economica e nella pratica. Viene definita “*cultura del dare*”, in antitesi con la diffusa “*cultura dell'aver*”. Il dare economico è l'espressione di un modo di *essere*, del *darsi*, svelando una concezione antropologica non incentrata sull'individualismo, né sul collettivismo, ma sul concetto di comunione. Non è quindi una forma di filantropia o di assistenzialismo, né si può pensare che ogni atto di dare sia riconducibile a questa particolare cultura. Infatti, esistono diverse forme di *dare*, che può esprimere il desiderio di potere sull'altro, cercando il dominio, il controllo e, addirittura, l'oppressione di singoli e popoli; oppure mira al proprio compiacimento e alla propria soddisfazione, venendo spesso percepito da chi riceve come un'umiliazione; altre volte può essere interessato e utilitaristico, in cerca di un proprio tornaconto; infine, esiste un *dare* gratuito, che i cristiani definiscono *evangelico*, che permette l'apertura all'altro nel rispetto della sua dignità, nella condivisione concreta non solo dei problemi, ma anche delle gioie.

Proprio a quest'ultima tipologia si ispirano le aziende che aderiscono al progetto di Economia di Comunione, che continuano a fare esperienza di quel “*date e vi sarà dato*” evangelico, che Chiara Lubich aveva già sperimentato durante la guerra e che in questo caso si può manifestare come un introito inatteso, un contratto inaspettato, un'idea di un nuovo prodotto vincente o di una soluzione tecnica innovativa e in molti altri modi.

Spesso il *dare* si concretizza non solo come contributo economico, ma anche, e soprattutto, nella gratuità dei rapporti.

2.3. La gratuità

“Un bicchiere d’acqua dato per amore ha la forza espressiva di pensiero che nessun concetto può avere.” (G.M. Zanghí)

Diversi studiosi si stanno interessando sempre più alla gratuità, riconoscendola come un elemento molto importante nel mercato. Per esempio, in uno studio utilizzato da Frey si evidenzia come il “ragazzino” (o un qualsiasi lavoratore volontario) se pagato per ogni lavoretto che svolge non fa più nulla gratis, mentre dei “doni” *una tantum*, anche monetari, non solo non annientano la gratuità, ma la rafforzano.⁵

Qual è l’importanza della gratuità nei comportamenti di mercato? Luigino Bruni afferma che «anche nei comportamenti di mercato [...] più “normali” c’è bisogno di un “di più” che il contratto non può prevedere».⁶ Tutto ciò che concerne i servizi alla persona ha bisogno di rapporti non strumentali e genuini. Per esempio, a chi non piacerebbe che essere curato dal medico non solo perché viene pagato per farlo, ma anche perché costui è sinceramente interessato alla salute del paziente? Accade invece, che, in alcuni casi, comportamenti gentili o premurosi non scaturiscano da un atteggiamento disinteressato, ma dipendano proprio dal fatto di essere pagati per atteggiarsi in una determinata maniera. Se poi dovesse emergere una strumentalità di fondo del comportamento, si rischierebbe addirittura di ottenere l’effetto contrario a quello desiderato, ovvero l’allontanamento del cliente.

Nell’azienda la gratuità si realizza attuando una *governance di gratuità*, ovvero un’insieme di buone pratiche che interessano la quotidianità dell’impresa. All’efficienza

⁵ FREY B., 2002, *Inspiring economics*, Elgar, Cheltenham,

⁶ BRUNI L., “L’economia civile e il principio di gratuità”, in *Nuova Umanità*, XXV, 2003/2 146
Luigino Bruni (Laureato in Economia e commercio, Università di Ancona , Dottorato in Storia del Pensiero Economico, Università di Firenze, PhD in Economics, University of East Anglia –UK-) è Professore Associato di Economia Politica presso la Facoltà di Economia dell’Università di Milano-Bicocca , Professore Incaricato su cattedra presso l’Istituto Universitario Sophia a Loppiano (FI), nonché Coordinatore della Commissione internazionale EdC.

vengono affiancate altre dimensioni altrettanto importanti come il dono, la solidarietà, la bellezza, la reciprocità, la comunione e la gratuità. Questa visione dell'economia fa sì che il momento del mercato non sia più solo uno scambio strumentale, ma un'esperienza che non si distacca dal resto della vita.

La gratuità del dono è un rischio, in quanto non prevede né assicura alcuna garanzia di ritorno a favore del donatore, anche se nella prassi è spesso riscontrabile.

2.4. Un terzo, un terzo, un terzo.

Ciascuna delle imprese che aderisce al progetto di Economia di Comunione divide i propri utili in tre parti, attribuendo a ciascuna pari dignità: una parte per il consolidamento dell'azienda, una per l'aiuto agli indigenti ed una per la formazione di "uomini nuovi", che facciano propria la "cultura del dare".

La parte di utili che rimane in azienda viene investita per il proprio sviluppo, con l'obiettivo primario di creare nuovi posti di lavoro.

La gestione delle altre due parti è solitamente affidata alla Commissione Internazionale dell'Economia di Comunione, che ha una visione globale delle necessità e destina così le risorse ad attività di aiuto per persone in difficoltà e ad attività di formazione alla "cultura del dare".

Le attività di aiuto agli indigenti vengono sovvenzionate anche con donazioni personali di membri del Movimento dei Focolari, che pur non essendo direttamente coinvolti nel progetto, desiderano apportare il proprio contributo. In questo modo l'esperienza di *comunione* non rimane solo tra le imprese, ma si estende ad un *popolo*.

Questi aiuti vengono utilizzati per sostenere lo sviluppo professionale, l'occupazione, l'istruzione di base, la formazione universitaria e professionale e l'assistenza in situazioni di emergenza.

Spesso le forme di miseria sono legate, non tanto ad un fattore merceologico, quanto a problemi relazionali. Per questo il punto di partenza per la realizzazione dei progetti di assistenza è la costruzione di rapporti di fraternità e di reciprocità fra persone e comunità. L'aiuto offerto non copre mai il totale delle necessità, ma va ad integrare le

risorse già esistenti e quelle che arrivano dalla comunità locale di appartenenza. Senza il coinvolgimento diretto della comunità, nessun intervento esterno potrebbe risolvere queste situazioni, anzi, potrebbe peggiorarle, creando circoli viziosi di assistenzialismo. Si parte dal rapporto personale costruito tra chi gestisce gli aiuti in loco e chi ne usufruisce. Si instaurano così relazioni autentiche, che vanno al di là della semplice convenienza e, a volte, vengono condivise anche le sofferenze più profonde. Questo fa sì che anche l'assistito si senta parte integrante del progetto, tanto che spesso c'è l'immediata volontà di ricambiare il dono ricevuto, nei modi più diversi: c'è chi offre lezioni di doposcuola per bambini o chi si offre per l'assistenza agli anziani, ecc.

Non di rado, riuscire a vivere la reciprocità del dono porta le persone a sentirsi già fuori dalla situazione di disagio, stimolando in ciascuno l'autostima e lo spirito di iniziativa e permettendo di guardare con fiducia alla vita.

La parte di utili destinata alla formazione trova la sua motivazione nell'esigenza di sostenere la crescita di "uomini nuovi" capaci di vivere la cultura del dare, scegliendo ogni giorno la comunione come stile di vita, anche nell'attività economica. Si tratta di un investimento per rafforzare la diffusione dei principi di gratuità e reciprocità, per far sì che anche in futuro non cessi il sostegno alle persone indigenti da parte di comunità vive. Come più volte ha ripetuto Chiara Lubich: «Senza uomini nuovi non si fa una società nuova».

Le attività finanziate con questi utili sono di diverso tipo: dalla formazione vera e propria, con convegni, seminari, corsi intensivi, all'elaborazione e stampa di materiale formativo. Altre voci di spesa riguardano la costruzione o la manutenzione di strutture adibite alla formazione. Per esempio, dal 2008, parte di queste risorse vengono destinate all'Istituto Universitario Sophia, con sede nella Cittadella internazionale di Loppiano (FI). Questa università ospita studenti provenienti da tutto il mondo e offre loro la possibilità di conseguire la laurea magistrale in "Fondamenti e prospettive di una cultura dell'unità", secondo due indirizzi: politico-economico, teologico-filosofico. Già all'interno della stessa attività accademica viene sperimentata la comunione. Infatti, lo studio, la ricerca e le lezioni puntano ad instaurare un dialogo costante tra i docenti e gli studenti, da cui ne consegue un insegnamento a più voci. Alcuni degli stage previsti vengono effettuati nelle imprese aderenti all'Economia di Comunione.

2.5. Caratteristiche generali

Le imprese di Economia di Comunione, in ogni aspetto della loro attività, si propongono di porre massima attenzione alle esigenze e alle aspirazioni della persona e alle istanze del bene comune, visto non come somma del bene dei singoli, bensì con un valore più alto.

Proprio su questo Stefano Zamagni, uno tra i maggiori economisti italiani, scrive: «Nel bene comune il vantaggio che ciascuno trae per il fatto di far parte di una certa comunità non può essere scisso dal vantaggio che altri pure ne traggono. Come a dire che l'interesse di ognuno si realizza *assieme* a quello degli altri, non già *contro* (...) né *a prescindere* dall'interesse degli altri (...)». ⁷

Poiché l'Economia di Comunione è una delle espressioni del Movimento dei Focolari, alcune sue caratteristiche fondamentali sono legate proprio a questa realtà.

Prima di tutto è necessario voler portare anche all'interno della gestione aziendale lo stesso stile di comportamento che segna ogni altro ambito della vita. Nella concretezza ciò si verifica:

- instaurando rapporti leali e rispettosi, animati da sincero spirito di servizio e di collaborazione, con i clienti, i fornitori, le istituzioni, perfino i concorrenti;
- valorizzando al massimo i dipendenti, informandoli e coinvolgendoli nei diversi stadi della gestione;
- mantenendo una linea di conduzione dell'impresa ispirata alla cultura della legalità;
- riservando grande attenzione all'ambiente di lavoro ed al rispetto della natura, anche affrontando investimenti ad alto costo;

⁷ ZAMAGNI S. (2007), *L'economia del bene comune*, Città Nuova, Roma

Stefano Zamagni è Professore Ordinario di Economia politica all'Università di Bologna, Docente a contratto di Storia dell'Analisi Economica all'Università Bocconi di Milano, e Adjunt Professor di Economia Politica Internazionale alla John Hopkins University, Baltimora, Maryland (U.S.A.)

- promuovendo la collaborazione con altre realtà aziendali e sociali presenti nel territorio, con uno sguardo anche alla comunità internazionale, con la quale si sentono solidali.

Sono imprese che operano nel mercato, commerciali, che creano profitto, producendo beni e servizi in modo efficiente, economico e secondo le regole della concorrenza. Gli imprenditori formulano strategie, obiettivi e piani aziendali, in base ai criteri tipici di una corretta gestione, coinvolgendo però i vari membri. Decidono gli investimenti con prudenza, ponendo particolare attenzione alla creazione di nuovi posti di lavoro e nuove attività. La persona è il centro dell'azienda, non il capitale. Infatti, i responsabili tendono a valorizzare le attitudini di ogni lavoratore, dando spazio alla creatività, responsabilizzando e rendendo partecipi tutti nel definire e realizzare gli obiettivi aziendali.

Una delle parole chiave è *dialogo*, che è la base per la costruzione e il rafforzamento di buone e sincere relazioni tra i membri dell'azienda, ma anche tra questi e i clienti, i fornitori e la comunità. Si cerca un rapporto leale con i concorrenti, guardandosi dal denigrare i prodotti o servizi altrui, ma presentando l'effettivo valore dei propri. Ciò fa sì che l'impresa si arricchisca di un capitale immateriale, costituito da rapporti di stima e fiducia con altre aziende o con la pubblica amministrazione. In questo modo il lavoro diventa anche uno strumento per la crescita interiore di tutti.

Altro aspetto a cui si pone molta attenzione è il rispetto della legalità e la promozione di un comportamento eticamente corretto nei confronti degli organi di controllo, dei sindacati, delle autorità fiscali, delle istituzioni, dei propri clienti e dipendenti. Per esempio, nei confronti di quest'ultimi, non ci si limita al rispetto degli obblighi contrattuali, ma ci si assicura che il contratto preveda norme realmente sostenibili da tutti. Inoltre vengono effettuate continue verifiche sulla qualità dei rapporti interpersonali, cercando di porre immediato rimedio alle eventuali difficoltà, generando così effetti positivi sul clima aziendale. L'obiettivo è quello di trasformare l'azienda in una vera comunità. Per questo c'è una particolare cura per le condizioni di lavoro e una continua verifica sulla loro effettiva sostenibilità. Per esempio vengono garantiti il rispetto di ogni norma di sicurezza, la necessaria ventilazione, livelli di rumore

tollerabili, illuminazione adeguata,... I locali di lavoro vengono mantenuti puliti, ordinati e gradevoli, sono concepiti in maniera armonica, in modo che le persone che vi entrano si sentano a proprio agio. Anche l'orario di lavoro è pensato in modo che non ci siano sovraccarichi per nessuno (es. maggior uso dei contratti part-time) e ad ognuno spettano degli adeguati turni di ferie. Il rispetto si estende anche all'ambiente, essendo attenti all'impatto ecologico, al risparmio di energia e all'uso equilibrato delle risorse naturali.

La comunicazione è aperta e sincera a tutti i livelli, favorendo così lo scambio di idee. Quest'apertura non si ferma ai confini dell'azienda, ma si rivolge anche a tutti coloro che si avvicinano a questa realtà, per approfondirne i vari aspetti.

Coloro che, trovandosi in difficoltà economica, sono i destinatari di una parte degli utili, non sono considerati *assistiti* o *beneficiari* dell'impresa, bensì ne sono membri essenziali, che partecipano attivamente, donando le loro necessità. Vivono anch'essi la cultura del dare, rinunciando, spesso, all'aiuto che ricevono, non appena recuperano un minimo di indipendenza economica, in modo che possa essere dato a qualcun altro. Inoltre non sono pochi i casi in cui le stesse persone in difficoltà condividono il poco che hanno con gli altri.

È da sottolineare come alla base di questi comportamenti non ci sia un bisogno filantropico da parte di alcuni, ma si fondi invece sulla condivisione, dove ciascuno dà e riceve con pari dignità.

Un altro elemento essenziale per l'Economia di Comunione è la Provvidenza. Infatti, nelle aziende si lascia spazio all'intervento divino, anche nel concreto agire economico. Si è sperimentato più volte, e si continua a sperimentare anche in questo momento di crisi, come dopo ogni scelta controcorrente, che la normale prassi degli affari sconsiglierebbe, arrivi un *centuplo*, sotto forma di un'entrata inattesa, una nuova collaborazione, l'idea di un prodotto innovativo...

Pur non essendo nata come teoria economica, l'Economia di Comunione è oggi studiata da economisti, sociologi, filosofi e studiosi di altre discipline, che ne hanno riscontrato la validità dei principi al di là del Movimento in cui si è sviluppata. Soprattutto nel

concetto di *comunione* si vede una nuova chiave di lettura dei rapporti sociali, utile per sorpassare la mentalità individualistica prevalente nella scienza economica odierna.

Anche l'attuale pontefice, Benedetto XVI, fa riferimento alle imprese dell'Economia di Comunione nella sua ultima enciclica di carattere sociale "Caritas in Veritate", come modello da sostenere, di cui è auspicabile una diffusione sempre più capillare.⁸

2.6. I Poli produttivi

2.6.1. L'idea

Chiara Lubich, sin dalla prima intuizione sull'Economia di Comunione, propone di far nascere dei poli produttivi vicino alle Cittadelle del Movimento, intendendo formare una concentrazione di imprese, che desse visibilità al progetto e fosse punto di riferimento per le altre imprese di EdC. Sono l'esempio di un'economia nuova all'interno di una società nuova. Questi poli non sono *zone industriali* separate dal resto della città, ma parte integrante del vivere civile, poiché scambiare e produrre sono attività civili come la scuola, la festa, il bar, la preghiera.

Qui la relazionalità non è vissuta solo all'interno della singola azienda, ma anche tra le imprese e tra le imprese e il territorio circostante. Inoltre i rapporti si estendono alle altre aziende EdC e alle altre realtà dell'economia civile del Paese, oltre agli altri Poli EdC del mondo.

I Poli già esistenti sono i seguenti:

- Polo Spartaco (Brasile – San Paolo), primo polo, fondato del 1993;
- Polo Lionello (Italia – Loppiano – FI);
- Poli Solidaridad (Argentina – O'Higgins – Buenos aires);
- Polo Ginetta (Brasile – Ingarassu – Recife);

⁸ Papa Benedetto XVI (2009), *Caritas in veritate*, Libreria Editrice Vaticana, cap. 46

- Polo Mariapoli Faro (Croazia – Krizevci);
- Polo Solidar (Belgio – Vita Rotselaar - Bruxelles);
- Polo Giosi (Portogallo – Arco Iris – Alenquer);
- Polo della Cittadella Giulio Bruyères le Chatel (Francia – Parigi).

Altri tre sono in fase di avviamento: Polo Francois Neveux (Brasile – Benevides – PA), Polo Filippine (Filippine) e Polo Ottmaring (Germania).

Chiara Lubich propose anche ai “*poveri*” di acquistare almeno un’azione dei Poli produttivi, con rate mensili, perché sentissero ancora di più di essere attori principali di questo progetto. E così è stato. Un giorno una persona “*povera*” porta il proprio figlio al Polo, di cui ha acquistato un’azione con mille sacrifici, e dice con orgoglio: «Questo Polo, questa nuova economia, è anche mia». In quel momento si è riscontrata la veridicità dell’intuizione di Chiara. Per questo anche quando non ci sono utili da donare, un’impresa resta aderente all’Economia di Comunione: al suo interno si continua a lavorare e produrre in una cultura della fraternità.

2.6.2. L’esperienza italiana: il Polo Lionello Bonfanti

Nel 2001 è nata la società *E. di C. S.p.A.* con lo scopo di costituire un polo imprenditoriale come punto di riferimento per le aziende aderenti al progetto di Economia di Comunione in Italia. Così inizia il percorso che ha portato, nell’ottobre del 2006, all’inaugurazione del Polo Lionello, che sorge ad Incisa in Val D’Arno (loc. Burchio), poco distante dalla Cittadella di Loppiano.

Gli azionisti sono cinquemilaseicentoquaranta, non necessariamente imprenditori, ma sono persone che hanno creduto al progetto e ne sono voluti entrare a far parte concretamente.

Il nome “*Lionello*” si deve al magistrato Lionello Bonfanti, che è stato per diversi anni il responsabile per i rapporti con le istituzioni a Loppiano. La scelta è motivata dalla volontà di sottolineare l’importanza del valore civile e non solo economico del Polo. La partecipazione all’inaugurazione da parte di numerose personalità del mondo civile, accademico, associazionistico ed istituzionale (tra cui l’allora Presidente del Consiglio,

Romano Prodi) ha esplicitato quest'intento sin da subito. Il rapporto con tutte queste realtà continua e cresce costantemente.

Le venti aziende presenti stabilmente nel Polo sono aperte e attente al territorio, accogliendone le esigenze per esserne parte viva. La dimostrazione più recente di ciò è l'inaugurazione, nell'ottobre del 2009, dell'ultima nata tra le aziende di questa realtà: il Poliambulatorio Risana. Questa nuova apertura è il frutto di un'attenta osservazione del territorio del Valdarno Fiorentino, dove sono stati raccolti dati statistici per individuare le priorità riguardo alla sanità espresse dalla comunità.



Figura 4 - Polo Lionello Bonfanti

PARTE II

I CASI CONCRETI



Figura 5 - Logo "Fattoria Loppiano"



Figura 6 - Logo "Residenza Maritti"



Figura 7 - Logo "Hotel Baia Azzurra"

3. I CASI CONCRETI

3.1 Metodo di analisi

Per concretizzare la mia indagine ho scelto di analizzare una categoria precisa di imprese, ovvero le strutture ricettive. In particolare ho focalizzato la mia attenzione sulla gestione dell'impresa secondo il modello dell'Economia di Comunione e sui rapporti interpersonali che si verificano a vari livelli: con i clienti, tra il personale, con le istituzioni, i concorrenti...

Sono diverse le strutture ricettive aderenti al progetto di Economia di Comunione presenti sul territorio italiano. Tra queste ne ho scelte tre che presentano tra loro caratteristiche differenti, per tipologia di struttura e posizione geografica.

Nello specifico sono:

- ❖ Fattoria Loppiano Soc. Agr. Coop., un agriturismo, a Loppiano, una frazione di Incisa in Val d'Arno (FI);
- ❖ Residenza Maritti, fino a poco tempo fa un Bed and Breakfast, ora affittacamere con regime fiscale d'albergo, a Roma ;
- ❖ Hotel Baia Azzurra, un albergo, a Torbole sul Garda (TN).

Con le prime due è stato possibile prevedere un incontro, per il quale mi sono recata nelle aziende, dove è stato possibile svolgere una visita della struttura ed un'intervista diretta ai responsabili. Inoltre ho lasciato qualche questionario, da me precedentemente elaborato, da sottoporre ai clienti che si trovavano a soggiornare nelle strutture nel momento della visita.

Per la terza non è stato possibile un incontro personale, in quanto la stagione non è ancora cominciata, ma è stata realizzata un'intervista telefonica ai gestori.

4. FATTORIA LOPPIANO soc. agr. cooperativa

La Fattoria Loppiano si trova a Loppiano, una frazione del comune di Incisa in Val d'Arno, sulle colline toscane in provincia di Firenze.



Figura 8 - Cooperativa Loppiano Prima, veduta aerea

4.1. La storia dell'azienda

Nel 1965 nasce la prima delle Cittadelle del Movimento dei Focolari: Loppiano. Da subito si pone l'esigenza di trovare un'attività remunerativa per i nuovi abitanti della zona. Così si pensa di far fruttare alcuni terreni agricoli da tempo abbandonati. Nel 1973 viene costituita la Cooperativa Loppiano Prima. Con il capitale sociale di alcuni primi soci viene acquistata la *Fattoria di Tracolle* e una cantina, entrambe da ristrutturare. La proprietà comprendeva anche alcune case coloniali, ormai ridotte a ruderi. I primi soci, arrivati con le loro famiglie da varie parti d'Italia, cominciarono a sistemare i casolari, per poterli utilizzare come abitazioni. Ma, col tempo, i vari soci hanno cambiato abitazione, costruendone delle nuove e lasciando inutilizzati i casolari. Si è pensato così di ampliare le attività della cooperativa, adibendo questi locali per l'accoglienza di persone. Inizia in questo modo l'esperienza dell'agriturismo.

I soci sono aumentati sempre di più, dando vita ad un azionario diffuso, in cui sono coinvolti sia dal punto di vista finanziario che concretamente, collaborando in alcune attività della campagna, come la legatura dei vigneti, la vendemmia, la raccolta delle olive.

Nel 2004 avviene una svolta nell'azienda, con la scissione in due componenti. La Cooperativa Loppiano Prima diventa il *contenitore* di una serie di servizi a favore dei soci stessi (che ormai sono circa quattromilatrecento) e nasce la *Fattoria Loppiano Società Agricola Cooperativa*, formata dai soci lavoratori, che si occupa dell'attività agricola, quindi anche dell'agriturismo.

L'azienda si estende oggi su una superficie di 240 ettari, in cui si trovano vigne, oliveti, terreni ad uso seminativo e le strutture inerenti l'agriturismo.

4.2. La gestione della struttura ricettiva

L'attività principale dell'azienda è la produzione di vino, per la quale si è scelto di prediligere i vini tipici toscani. Tra questi troviamo, infatti, Chianti, Colli dell'Etruria Centrale, Bianco Toscano, Vin Santo, Grappa di vinaccio del Chianti. Inoltre si produce anche olio, miele e ultimamente si sta sviluppando la coltivazione di farro e orzo, con la commercializzazione anche dei rispettivi lavorati. Tutti questi prodotti hanno ricevuto la certificazione biologica.

L'agriturismo è formato da 8 appartamenti, situati nei casolari ristrutturati mantenendo le caratteristiche tipiche dell'architettura toscana. I nomi delle diverse unità abitative riprendo i nomi che avevano originariamente le strutture: Il Capanno, La Piccola, Il Tabernacolo, Tinaia (salone, sopra e sotto) e Tracolle (2 e 4).



Figura 9- Tinaia



Figura 10 - La Piccola

Ogni appartamento, pur essendo diversi tra loro per metratura e conseguente capacità ricettiva (2, 4, 6 posti), comprende soggiorno, zona notte, cucina e servizi igienici. Uno di questo è completamente attrezzato per l'accoglienza di persone disabili. A tutti gli ospiti è concesso di utilizzare liberamente le piscine, gli angoli barbecue e le biciclette. Inoltre sono previste delle visite guidate per conoscere le attività dell'azienda e la cittadella di Loppiano. Come ho già detto gli appartamenti sono dotati di angoli cottura, ma viene data la possibilità di poter prenotare i pasti presso le mense presenti a Loppiano. Sono previste anche delle convenzioni con ristoranti e trattorie locali, che utilizzano i prodotti dell'azienda.

I prezzi sono stati calcolati in base alla normativa vigente e sono sempre al di sotto del massimo previsto. In ogni caso, viene valutata la situazione che si presenta di volta in volta, in base alle diverse necessità dei clienti.

Fa parte della proprietà anche un laghetto, in cui è possibile praticare la pesca sportiva.

4.3. L'intervista

I primi contatti con l'azienda li ho avuti con Giorgio Balduzzi, primo di dieci figli di uno di quei primi abitanti di Loppiano, responsabile commerciale dell'azienda.

Ci incontriamo lunedì 8 febbraio 2010. Stiamo per iniziare l'intervista quando entra in ufficio Lucio, che dovrebbe andare a svolgere dei lavori di manutenzione in uno degli appartamenti. Giorgio allora gli domanda se fosse disponibile a rispondere a qualche mia domanda e scopro che egli è proprio il responsabile del settore agriturismo. Nonostante ci sia già il collega con cui deve svolgere il lavoro, si rende subito disponibile. Mi ha colpito questa prontezza a lasciare quel lavoro, per dedicarsi completamente alla mia intervista. Più volte gli ho ripetuto che se fosse dovuto andare, avrei continuato il lavoro con Giorgio, come previsto, ma la risposta era sempre la stessa: «Non ti preoccupare, adesso ci sei tu.». Questa è stata un'esperienza diretta di quei rapporti *speciali* che stavo cercando.

In azienda lavorano stabilmente una decina persone che vivono a Loppiano, ma che provengono da tutto il mondo. Lucio stesso arriva dal Sud America. Non c'è una divisione netta dei ruoli, ma una collaborazione nella gestione delle varie mansioni. Ci si occupa dell'accoglienza, della manutenzione, della pulizia, considerando ogni azione con pari dignità e importanza. Il fondamento di ogni attività all'interno dell'azienda è la volontà di trasportare in ogni aspetto della vita, quindi anche nel lavoro, i principi caratteristici del Movimento dei Focolari. Una delle espressioni più caratteristiche è "*fai agli altri ciò che vorresti fosse fatto a te*", ovvero la *Regola d'Oro*, una frase presente in tutti i libri sacri delle maggiori religioni.

Questo stile di vita fa sì che in ogni aspetto ci sia un'attenzione speciale per la persona che si trova davanti, ma in modo spontaneo. Questo atteggiamento viene notato dai clienti, che, come è capitato, lasciano nelle camere delle lettere di ringraziamento, oppure, una volta tornati nelle proprie case, mandano cesti di prodotti tipici come segno di gratitudine. Alcuni si essi esprimono il proprio stupore per l'attenzione e l'interessamento personale che hanno trovato durante il soggiorno, altri dicono di aver trovato molto più di quanto si sarebbero aspettati. Molti, incuriositi, vogliono comprendere da dove nasca questo modo di relazionarsi. Il clima umano e cordiale che si respira e la possibilità di condividere degli spazi in comune, come le piscine o gli angoli barbecue, facilitano l'inizio di nuove amicizie anche tra gli ospiti stessi, che mantengono i contatti tra loro anche al termine delle vacanze.

Uno dei primi modi per andare incontro alle diverse esigenze dei clienti è l'estensione degli orari di arrivo o partenza, non essendo fissati dei termini per effettuare queste operazioni. L'attenzione alla persona parte già dalla prenotazione, in cui si cerca di capire se il cliente può avere necessità particolari (es. attrezzature per neonati), facendo trovare gli appartamenti già predisposti. In ogni appartamento vengono lasciati alcuni dei prodotti dell'azienda, disponibili gratuitamente per la degustazione dei clienti. Durante la permanenza è possibile effettuare la visita della Fattoria, per conoscere direttamente i metodi di produzione e lavorazione dei vari prodotti. È presente poi la bottega, in cui spesso i clienti accedono, preferendo consumare durante le proprie vacanze proprio quei prodotti di cui hanno visto i processi produttivi.

L'arredamento è ben curato e funzionale. Per i complementi d'arredo che riguardano i bambini hanno scelto i prodotti di un'azienda di Loppiano, la *Azur*, nata nel 1967 e oggi una tra le maggiori aziende in Italia in questo campo. La scelta è motivata dal fatto che anche quest'impresa aderisce all'Economia di Comunione, condividendo così anche i principi fondamentali che ne stanno alla base. L'arredamento è impreziosito da alcune opere d'arte di un artista residente a Loppiano, Roberto Cipollone, in arte *CIRO*. La caratteristica di queste opere è che sono realizzate con materiale di recupero, dai piccoli pezzi di legno, alle zappe, ai chiodi... con l'intento di ridare vita a cose che erano state buttate via. Ultimamente di sta specializzando anche nella lavorazione della ceramica raku, con cui crea piccoli inserti da innestare sugli altri materiali.



Figura 11 - "Campesinos", CIRO



Figura 12 - "Case al Borro", CIRO

Alcune di queste opere sono state affidate gratuitamente all'azienda, creando così un'esposizione perenne, quasi delle *stanze in mostra*.

L'approccio con le realtà preesistenti, per esempio con i mezzadri rimasti, è stato sempre di grande rispetto. Si sono impegnati ad instaurare da subito dei rapporti cordiali e a valutare se fossero possibili anche collaborazioni attive.

Nel scegliere le coltivazioni a cui dedicarsi hanno preferito mantenersi fedeli ai prodotti locali (es. Chianti). Da sempre, praticano un'agricoltura che non crei danni, «che non faccia male a nessuno di noi», sottolinea Lucio, perché l'attenzione che si pone ai rapporti umani è la stessa che si dedica al rispetto della natura. Per questo non vengono usati diserbanti nei campi e per la lavorazione del vino si utilizzano processi fisici e non chimici. Questa cura particolare ha ricevuto anche la certificazione biologica a partire dal 2004.

Anche coi clienti viene messa in evidenza l'importanza del rispetto dell'ambiente. Per esempio, in ogni appartamento sono presenti le regole per la raccolta differenziata, che indicano le modalità con cui si svolge in questa zona (colori dei cassonetti, elenco dei materiali riciclabili...).

La qualità delle relazioni con le istituzioni è ottima, proprio perché è frutto di anni di costruzione di rapporti da persona a persona, anche in questo campo.

Per i fornitori preferiscono scegliere imprese che condividano gli stessi principi fondanti dell'azienda, ovvero che aderiscono al progetto di Economia di Comunione, pur valutando anche la vicinanza e la convenienza, in quanto si tratta sempre di un'impresa che si deve confrontare con il mercato.

La crisi economica che ha colpito tutto il mondo, non si è dimenticata di questa realtà. La vendita del vino è calata e ciò ha portato l'azienda ad avere difficoltà economiche. Ma anche in questa situazione hanno potuto sperimentare quel *“date e vi darà dato”*, tipico della cultura del dare, fondamento dell'azienda. Infatti, è successo che prima della fine dell'anno hanno dovuto richiedere dei posticipi nei pagamenti ai fornitori. Poiché l'azienda si è sempre impegnata ad instaurare rapporti leali e a saldare i debiti con puntualità, le chiamate dei creditori sono state di stupore e sincero interesse per la situazione dell'azienda, non esigevano i pagamenti, ma volevano rassicurarsi, dicendo di non preoccuparsi, che si fidavano.

La divisione degli utili cerca di rispettare la ripartizione in terzi, anche se non sempre è possibile. Per esempio in questo periodo di crisi è stata ricalibrata a favore dell'azienda, poiché è importante che l'azienda riesca a sopravvivere per poter continuare a

contribuire al progetto di Economia di Comunione. Siccome la comunione inizia all'interno dell'azienda, anche in questo campo le decisioni non vengono mai prese da uno solo, ma tutti insieme. Per quanto riguarda la destinazione finale degli utili a favore della cultura del dare e per gli indigenti, fanno riferimento al Polo produttivo a cui sono collegati, che gestisce l'assegnazione a chi ha bisogno, conoscendo le varie necessità e i tutti i progetti attivi a livello mondiale.

4.4. L'impressione dei clienti

Durante la mia visita posso intervistare alcuni dei clienti che da qualche giorno soggiornano nella struttura. L'intervista si basa su dei questionari che ho precedentemente elaborato e avviene in assenza dei gestori, concedendo una maggiore libertà nelle risposte.

La maggior parte degli intervistati conoscono già la struttura, anche se per alcuni è la prima volta che vi soggiornano. In due casi, distinti fra loro, invece, si tratta della terza o quarta volta che tornano in questo agriturismo.

Le valutazioni generali sulla struttura raggiungono in tutti i casi il massimo dei livelli. Tutti hanno riscontrato un'accoglienza attenta e gentile e hanno colto una propensione a mettere l'ospite al primo posto.

Volendo approfondire quali siano gli aspetti su cui si basano queste valutazioni, cerco di analizzare alcune caratteristiche particolari. Gli aspetti considerati sono i seguenti:

- Cura e ordine della struttura;
- Accuratezza e reperibilità delle informazioni;
- Il personale: disponibilità, gentilezza, fiducia, comprensione delle necessità e delle esigenze specifiche;
- Rapporto qualità-prezzo.

Anche per quanto riguarda i singoli aspetti tutti gli ospiti sono concordi nell'assegnare il massimo dei voti per ognuna di queste caratteristiche.

Proseguo cercando di cogliere quali siano le sensazioni e le percezioni dei clienti nei confronti della struttura. La tendenza di risposte assolutamente positive non si smentisce neanche in questo caso. Infatti, sono tutti lieti della scelta che hanno effettuato preferendo questa struttura, in quanto si sentono bene, come a casa propria e percepiscono una differenza dalle esperienze avute in altre strutture ricettive.

Chiedendo di motivare le proprie risposte ecco cosa alcuni di essi scrivono liberamente:

rispettoso e attento l'oggetto prestante
della struttura unitamente ad una cura attenta
dell'ospitalità e dell'accoglienza di me
durante.

sembra di essere in un altro mondo - di sogno:
qui si capisce che l'mità fra gli uomini è possibile
e dall'mità arrivare alla vera pace.
"non è una medicina, ma una constatazione!"

Diversa per lo spirito di accoglienza: discreto e
concreto, che mette l'ospite a suo agio.

Ognuno, se dovesse tornare a Loppiano, risceglierebbe questo agriturismo e lo consiglierebbe anche ad altre persone.

Due di loro mi lasciano anche delle impressioni personali sulla propria esperienza.

è un soggiorno particolarmente a famiglie
e per amici - può essere punto di partenza
per escursioni artistiche - essendo nel centro
di città importanti - comodamente raggiungibili -
sper soggiorno limitato e contenuto - avendo
la possibilità di preparare do se i posti - oppure
insuffire delle mense bene organizzate - e buona.
sottimo x chi vede e per chi non vede - perché
nessuno chiede nulla - chi sei o da che realtà
vieni - ti senti solo amico x quello che tu
sei!

E un altro scrive:

Sono stato contentissimo del soggiorno
e spero di ritornare quanto prima
possibilmente insieme ai miei amici!

5. RESIDENZA MARITTI

La Residenza Maritti è situata nel centro storico di Roma, a ridosso dei Fori Imperiali. Si trova in via Tor de' Conti, nel Rione Monti, il più antico della città, in cui si incontrano circa 2500 anni di storia, dalla Roma antica ad oggi.



Figura 13 - Posizione Residenza Maritti, Roma

5.1. La storia dell'azienda

Alla fine degli anni Novanta, i coniugi Maritti, Luigi e Daniela, sentono l'esigenza di rispondere concretamente alle parole di Chiara Lubich. Nel palazzo di loro proprietà hanno a disposizione degli appartamenti liberi. Potrebbero decidere di affittarli, anche a prezzi molto alti, data l'ubicazione, ma preferiscono iniziare un'attività di ospitalità che dura tuttora. All'inizio l'accoglienza è a livello familiare e spesso le richieste arrivano tramite conoscenze.

Ma nel 2000 succede qualcosa. Durante il Giubileo, Chiara Lubich lancia il progetto Romaamor, con l'intento di mobilitare i romani aderenti al Movimento dei Focolari ad un impegno sociale concreto e determinato nella capitale. Vorrebbe che la città fosse *incendiata* di quell'amore che porta a legami forti di fraternità. Più volte ha sottolineato come fosse affascinata dalla "vocazione unica di universalità e di unità di Roma". Nel primo dopoguerra Chiara si trasferisce nell'Urbe, con cui continua ad avere rapporti fino alla sua morte, tanto che proprio nel 2000 viene insignita della cittadinanza onoraria con voto unanime. L'attuale presidente della Camera Gianfranco Fini, allora consigliere capitolino, ha detto: «Una delle poche occasioni in cui mi sono trovato pienamente d'accordo con Rutelli», sindaco in carica all'epoca, «La decisione è stata presa all'unanimità proprio perché in tutti è ben chiaro ciò che Chiara rappresenta sia per chi crede, sia per chi crede di meno, sia per chi non crede affatto».

Questo invito, e la conoscenza del progetto di Economia di Comunione, trasforma quest'attitudine all'accoglienza in esperienza professionale. Nasce così la Residenza Maritti, come Bed and Breakfast, seguendo la normativa regionale. Inizialmente i clienti arrivano grazie al centro di accoglienza turistica *Incontri Romani*, che da tempo opera a Roma.

L'attività funziona da subito molto bene grazie alla collaborazione di tutti, anche dei tre figli. Col passare del tempo si rendono disponibili altre stanze e, poiché la normativa per i B&B prevede che possano essere locate al massimo tre camere, decidono di fare una scelta coraggiosa, passando alla categoria di affittacamere, con regime fiscale alberghiero. Ciò ha significato un cospicuo investimento, per adeguare tutto alla normativa relativa (es. materiali ignifughi per alcuni complementi d'arredo, sistema di climatizzazione...). Inoltre anche le spese di gestione ordinarie (es. canoni tv) sono aumentate, poiché ora è considerato luogo pubblico. Ma tutto ciò non ha spaventato i Maritti, che credono fermamente nella loro attività. Dal 2005 l'attività è stata divisa tra i figli Gianluca e Pierfrancesco, aprendo due distinte partite IVA.

5.2. La gestione della struttura ricettiva

Le stanze ora sono 8, ma, nel tempo, è previsto un ampliamento che le porterà a 15.

Le camere, distribuite su due piani, sono dotate di bagno privato, climatizzatore, tv satellitare e sono arredate con mobili d'epoca, che contribuiscono a dare la sensazione di trovarsi *dentro la Storia*. La pulizia degli ambienti è garantita quotidianamente. Gli ospiti possono usufruire liberamente delle cucine, una per piano, completamente attrezzate. Tutto lo stabile è coperto da Wi-Fi, consentendo un libero accesso ad internet. Questi sono solo alcuni dei servizi offerti, perché la disponibilità a venire incontro a qualsiasi tipo di esigenza è davvero massima.

L'ampio terrazzo che occupa l'ultimo piano del palazzo, quasi un giardino pensile, offre una vista spettacolare, affacciandosi sui Fori Imperiali, abbracciando un panorama che parte dal Colosseo per giungere al Vittoriano.



Figura 14 - Veduta dal terrazzo della casa

Il desiderio di voler offrire un'esperienza di scambio e arricchimento tramite rapporti semplici ed autentici fa sperimentare altre forme di ospitalità. Da qualche anno le cantine del palazzo sono state ristrutturate creando uno spazio che ospita iniziative culturali, la Lupigiada. E' uno Spazio Musicale in cui vengono organizzati concerti di

musica classica o jazz ed esposizioni di opere d'arte, privilegiando i giovani artisti, dando loro la possibilità di farsi conoscere. Alcuni di questi eventi hanno anche lo scopo di raccogliere fondi per situazioni di emergenza. Per esempio vengono organizzati aperitivi a sottoscrizione, il cui ricavato viene destinato di volta in volta per aiutare le persone colpite dalle calamità degli ultimi tempi (es. l'alluvione di Manila, il terremoto di Haiti). L'ambiente è suggestivo: parte del pavimento è vetrato e permette di ammirare alcuni reperti che sono stati trovati proprio durante le operazioni di ristrutturazione. L'arredamento è completato da mobili d'epoca e parte di un vecchio lavatoio in muratura è stato riutilizzato come tavolo per i clienti.



Figura 15 - Lupigiada, particolare: l'ex lavatoio



Figura 16 - Lupigiada, cassetina per raccogliere fondi per il Progetto Africa⁹

⁹ Il *Progetto Africa* nasce nel 2000, come proposta di Chiara Lubich ai giovani, con la finalità di colmare il debito che il mondo occidentale ha verso il continente africano, attraverso gemellaggi tra paesi dell'Occidente e i paesi africani per conoscere e valorizzare la diversità delle culture, raccolta di fondi per realizzare nuovi ospedali, dispensari e scuole di formazione professionale in Camerun e in altre zone dell'Africa.

5.3. L'intervista

“Qui vi sentirete a casa anche solo per un giorno gustando la nostra ospitalità che fa dell'accoglienza un dono di amicizia”.

Queste sono le parole che hanno scelto per presentarsi sul sito internet e sui depliant pubblicitari. Direi che non sono parole gonfiate o scritte solo a scopo pubblicitario, ma esprimono proprio ciò che gli ospiti sperimentano scegliendo di soggiornare in questa struttura.

Luigi mi accoglie nella sua casa, al quinto ed ultimo piano del palazzo. Ero leggermente in anticipo e anche qui, come era già accaduto a Loppiano, ho sperimentato quel “lascio tutto ciò che stavo facendo, perché ora ci sei tu”. Mi fa accomodare e inizia a parlarmi della sua esperienza, o meglio, della sua vita. Sì, perché l'accoglienza degli ospiti non è un momento separato dal resto.

Il 17 dicembre 2008, dopo sei mesi di malattia, Daniela è partita per il Cielo. Uso questa espressione, perché la parola *morte* in questo caso darebbe un senso errato alla realtà che si vive in casa Maritti. Infatti, la presenza di Daniela è ancora molto forte, proprio come se si fosse allontanata solo per un viaggio, ma potesse essere sempre in contatto con la sua famiglia.

Luigi mi spiega come funziona la gestione dell'azienda. La proprietà è divisa tra due dei tre figli, Pierfrancesco e Gianluca, ma tutti collaborano attivamente. Inoltre ci sono anche dei dipendenti esterni alla famiglia, una ragazza e una famiglia peruviana di religione Evangelico Luterana. Sottolinea questa caratteristica, perché ciò non ha ostacolato la creazione di rapporti familiari. Quando sono arrivata, infatti, erano ancora seduti a tavola, tutti insieme, proprio nell'appartamento di Luigi. Non conoscendoli avevo avuto l'impressione che fossero amici di famiglia. Solo in seguito mi sono stati presentati quali collaboratori dell'azienda.

I dipendenti, pur non conoscendo tutta la storia dell'azienda, né la realtà del Movimento dei Focolari, notano una diversità nei rapporti e provano un senso di famiglia, come gli stessi dicono.

Una delle dipendenti si occupa delle relazioni col pubblico, anche tramite internet. È successo che dovendo preparare delle e-mail da inviare le sia stato fatto notare come il tono che stava utilizzando fosse molto freddo e impersonale e non rispecchiasse affatto lo stile aziendale. Quest'attenzione al dialogo, anche in una forma realmente impersonale come un'e-mail, ha colpito molto la ragazza.

Per alcuni servizi si appoggiano a ditte esterne. Nella scelta si sono preferite aziende che condividano gli stessi principi. Per esempio, per ciò che concerne la lavanderia, hanno scelto una gestita da dei Padri Gesuiti, in cui lavorano dei profughi internazionali. Anche se a volte ci sono dei piccoli problemi si cerca di risolverli, essendo sicuri che dare fiducia a chi si trova ai margini della società in cui viviamo sia già un passo verso la fraternità universale.

La disponibilità si estende anche agli orari, che non prevedono dei termini per arrivi, partenze o rientri serali. Mi racconta un'esperienza avuta proprio qualche giorno prima con una coppia di ospiti. Consegnano le chiavi, caricano i bagagli in auto ed si congedano. Dopo un'oretta tornano, chiedendo se fosse possibile consumare il pranzo nella cucina degli appartamenti per gli ospiti. Sicuramente questa coppia si è sentita libera di fare una richiesta del genere grazie ai rapporti che si erano instaurati durante il soggiorno, ma la risposta è stata tutt'altro che scontata. Non solo è stata affermativa, ma è stato dato loro anche il cibo e la possibilità di usufruire ancora della loro stanza.

Per quanto riguarda la gestione degli utili, circa 10.000 euro l'anno vengono destinati alla beneficenza, sotto diverse forme. La gestione è diretta, nel senso che vengono gestite autonomamente situazioni di indigenza presenti nella zona. Anche la creazione di posti di lavoro per venire incontro a realtà di difficoltà è un aiuto concreto che quest'azienda attua.

C'è un altro modo di aiutare le persone *bisognose*. Spesso capita che arrivino richieste di soggiorno da parte di famiglie numerose, o che hanno necessità di recarsi a Roma perché qualche componente della famiglia deve essere ricoverato in uno dei numerosi ospedali capitolini. Si cerca di escogitare le soluzioni più economiche, applicando le tariffe minori possibili. «Anche questo», afferma Luigi, «è aiutare persone indigenti. In quel momento sono loro i poveri, se non hanno la possibilità economica di trovare una

sistemazione adeguata». Si risponde alle esigenze di queste persone, non negando mai l'ospitalità per una questione di prezzo.

Mi racconta un episodio accaduto qualche mese fa. Quattro ragazzi arrivano all'aeroporto di Fiumicino, prendono un'auto a noleggio, vi caricano tutti i bagagli e raggiungono la Residenza. Parcheggiano e si allontanano per pochi istanti dall'auto. Quando tornano trovano tutti i vetri rotti e i bagagli sono spariti. Luigi, dopo averli aiutati a sbrigare le questioni burocratiche necessarie (denuncia, risarcimento all'assicurazione), rassicura i giovani dicendo che sarebbero stati suoi ospiti gratuitamente. «Come potevo chieder loro altri soldi, dopo che erano stati derubati, avevano dovuto risarcire l'assicurazione dell'auto a noleggio e si erano dovuti ricomprare i vestiti?», mi dice.

La parte degli utili da destinare alla formazione è un po' trascurata, ma solo finanziariamente, poiché già la loro vita è una lezione continua e tangibile della cultura del dare.

Inoltre, anche le attività che trovano spazio alla Lupigiada sono animate dagli stessi principi su cui si basa tutta l'azienda. Ai giovani artisti viene concesso questo spazio per esporre le proprie opere o per esibirsi in concerti. Spesso l'ospitalità è gratuita e l'accoglienza comprende anche la preparazione di piccoli rinfreschi, proprio per garantire tutto il sostegno possibile ai nuovi talenti.

Molti ospiti, stupiti dall'accoglienza che ricevono, vogliono conoscere meglio quali siano gli ideali che stanno alla base di tutto. Nasce così l'occasione per approfondire ancora meglio le relazioni, che non terminano al momento della partenza, ma proseguono oltre. Infatti, spesso in via Tor de'Conti 17 arrivano lettere e regali di ringraziamento per l'ospitalità ricevuta. Con certe persone si instaurano veri e propri legami di amicizia che durano negli anni.

Questa casa è davvero un luogo privilegiato per la costruzione di dialoghi in vari campi. E' capitato di ospitare due imam, un rabbino e un professore americano, ospiti in un convegno, tutti sotto lo stesso tetto. Nel periodo estivo, il terrazzo che sovrasta il palazzo è teatro di cene sotto le stelle. Alcune di queste hanno visto come protagonisti

anche politici, esponenti di schieramenti opposti, che hanno trovato un luogo riservato per poter costruire serenamente momenti di dialogo, lontani da occhi indiscreti.

5.4. L'impressioni dei clienti

Quando mi reco a fare l'intervista, le otto stanze sono tutte occupate, tanto che mi sono appoggiata a dei parenti per il pernottamento. Molti dei clienti al momento della mia visita sono fuori, ma riesco a parlare con due di loro, intervistandoli con i questionari che ho preparato, e posso lasciarne uno ad un ospite che è appena arrivato, il quale lo ha compilato e me lo ha fatto pervenire via e-mail.

Tutti hanno conosciuto la Residenza Maritti tramite media e per tutti è la prima volta che vi soggiornano.

L'impressione generale sulla struttura risulta ottima, in base alle valutazioni che hanno dato ai seguenti aspetti:

- Impressione generale sulla struttura;
- Accoglienza;
- Qualità dell'offerta;
- Attenzione all'ospite.

Nello specifico hanno notato un ambiente curato e ordinato, informazioni precise e facilmente reperibili, completa disponibilità del personale, che è gentile, degno di fiducia e capace di cogliere le necessità e le esigenze specifiche degli ospiti ed il rapporto qualità-prezzo è adeguato.

Indagando sulle sensazioni, le percezioni dei valori e le esperienze personali, i risultati sono sempre positivi, anche se in un caso non vengono attribuiti punteggi massimi, pur considerando questo soggiorno un'esperienza positiva.

Gli interrogativi posti sono i seguenti:

- Sono lieto/a di aver deciso di venire qui?
- In questa struttura mi sento bene?
- Mi sono sentito/a come a casa mia?
- Il mio soggiorno in questa struttura ha costituito un'esperienza diversa da altri alberghi?

Dovendo motivare la risposta data a quest'ultima domanda affermano di aver trovato un ambiente familiare. Inoltre notano una diversità nell'accoglienza, nell'attenzione ai particolari e nel porre l'ospite al centro della propria attività.

Tutti raccomanderebbero questa struttura ai propri amici e conoscenti e, qualora dovessero tornare a Roma, risceglierebbero la Residenza Maritti per il soggiorno.

Due di questi ospiti hanno voluto lasciare un commento personale sulla propria esperienza.

HO APPREZZATO MOLTO SOGGIORNARE IN QUESTA STRUTTURA, GRADEVOLLE
NELL'ARCHITETTURA E NEGLI AMBIENTI, CHE FANNO SENTIRE L'OSPITE ACCOLTO
E A PROPRIO AGIO.
IL RAPPORTO CON IL TITOLARE E GLI ALTRI MEMBRI DELLA FAMIGLIA E'
STATO DA SUBITO CORDIALE E INFORMALE, DI GRANDE DISPONIBILITA'
PER OGNI NECESSITA'

Mentre nel questionario arrivato via e-mail si dice:

“l'accoglienza e la disponibilità sono state ottime. Sembra quasi che ci si conoscesse da tanto. Quando sono partito ho saputo che nella famiglia degli ospitanti c'erano gravi problemi di salute, ma questo non trapelava dai rapporti con gli ospiti e neanche sul viso degli ospitanti... Importante è stata la libertà di andare e venire a tutte le ore senza nessuna contestazione.”

6. HOTEL BAIA AZZURRA

L'Hotel Baia Azzurra si affaccia su una splendida baia del versante trentino del Lago di Garda, a Torbole sul Garda (TN).



Figura 17 - Hotel Baia Azzurra, veduta aerea

6.1. La storia dell'azienda

Nel 1952 Antonio Nodari, decide di trasformare una parte del proprio terreno, in un campeggio. Si tratta di una zona di campagna, limitata fronte lago da un folto canneto. Dopo qualche anno, nel 1958, inizia la costruzione della prima parte dell'albergo, con poche camere e una piccola sala. Questa nuova struttura viene data in gestione per qualche tempo alla famiglia Zorzi, per poi ritornare completamente alla famiglia Nodari nel 1963, quando i fratelli Gian Antonio e Luigi ne assumono la direzione. La gestione della Baia Azzurra continua così fino al 1992. Da quel momento fino da oggi l'attività è retta da Luigi, con la moglie Tullia e i tre figli.

6.2. La gestione della struttura ricettiva

L'Hotel Baia Azzurra, tre stelle, comprende due strutture: un albergo, sul lago, e una casa con appartamenti, nel centro di Torbole.

Gli appartamenti sono sette, di circa sessanta metri quadri l'uno, alcuni con vista lago. Sono situati in una palazzina recentemente ristrutturata, dotata di un elevatore per disabili. Tutti sono finemente arredati e provvisti di aria condizionata, nonché di stoviglie, lenzuola e tv satellitare. Il parcheggio auto si trova a poche centinaia di metri, dove gli ospiti possono usufruire di un ampio giardino con angolo barbecue. La spiaggia è poco distante dallo stabile e sono previste delle offerte speciali per poter accedere al servizio di colazione a buffet presso l'albergo.

L'albergo è costruito nella baia che lo avvolge in un ambiente naturale particolare, in cui il clima mediterraneo del lago di Garda si incontra con le vicine montagne. La struttura si inserisce in modo armonico con la natura circostante, cercando di creare un ambiente elegante e bello anche al suo interno. Nella hall ci sono delle ampie vetrate che consentono una splendida vista sul lago.

Le quaranta stanze sono dotate di tutte i confort, compresa la copertura wi-fi e la possibilità di aggiungere un lettino per i bambini. Si dividono in Baia, Aurora e Moonlight, in base alla posizione nella struttura e alla vista dai balconi. Inoltre hanno una particolarità: l'arredamento cerca di rispecchiare, nei tessuti e nei colori, il panorama che si vede dalla stanza.



Figura 18 - Interno di una camera dell'albergo

Il servizio ristorante viene gestito sia nell'apposita sala all'interno dell'albergo, che nella terrazza, all'aperto. In più nel beach bar, che rimane sempre aperto, è possibile consumare pasti veloci senza allontanarsi dalla spiaggia, attrezzata con sdraio e sedie a disposizione dei clienti. Lettini e sedie sono presenti anche nel giardino, finemente curato, ricco di alberi e piante da fiore.

L'accesso alla spiaggia è diretto, senza ostacoli, motivo per cui quest'albergo è scelto anche da persone affette da disabilità motoria. Poiché la struttura è vecchia, l'accesso ai disabili non è garantito in tutto l'albergo, anche se, essendo in programma una ristrutturazione per il prossimo anno, sono previsti dei lavori per consentire un'accessibilità completa a tutti gli ambienti. Questa ristrutturazione prevede inoltre l'installazione di pannelli fotovoltaici, che consentiranno di ridurre ulteriormente l'impatto sull'ambiente.

La conduzione è familiare (i coniugi Nodari e i tre figli con le rispettive famiglie), a cui si aggiungono sette dipendenti. Alcuni di questi si trovano in azienda da vent'anni, cosa singolare per un albergo stagionale. La stagione inizia a fine marzo e dura fino ad ottobre.

6.3. L'intervista

Luigi e Tullia Nodari hanno ereditato l'albergo dai genitori di Luigi. Hanno sempre cercato di gestirlo al meglio, cercando di essere sempre attenti alle necessità dei clienti e dei dipendenti. Aderiscono al Movimento dei Focolari e quando vengono a conoscenza del progetto dell'Economia di Comunione sentono che il loro albergo non doveva più rimanere solo l'attività produttiva per la famiglia, ma qualcosa di più: gli utili dovevano avere una destinazione *viva*. L'economia acquista così un significato nuovo, assume una forza propulsiva *per* gli altri.

Ora nella gestione dell'azienda collaborano anche i figli, che non appartengono al Movimento dei Focolari, ma che credono fortemente nella gestione secondo i principi

dell'Economia di Comunione. Questo mi viene confermato da Emanuela, la primogenita, con cui ho parlato per l'intervista.

Pur riconoscendo che oggi l'azienda è così grazie ai genitori, legati al movimento e alla cultura del dare, ci tiene subito a precisare come, secondo lei, l'adesione a questo progetto esuli completamente dall'adesione al movimento.

L'albergo non è costituito dall'insieme di mura, ma dalle relazioni che si vivono all'interno. Anche una semplice domanda come «Ha fatto un buon viaggio?» può acquistare un valore nuovo se non viene posta solo per buona educazione, ma con vero interesse, pensando alla stanchezza del cliente e ai possibili modi per ristorarlo. Questo viene prima dell'interesse commerciale di vendergli una camera.

Il termine *familiare* riferito al modello di gestione è sicuramente da estendere anche ai rapporti instaurati con i dipendenti, considerati come dei collaboratori e parte integrante della famiglia. Alcuni di essi si trovano in azienda da più di vent'anni, un fatto abbastanza singolare se si pensa che si tratta di un'attività stagionale, in cui solitamente c'è un continuo ricambio di personale. Nonostante ci sia una normale divisione dei ruoli, essi sono resi partecipi nella gestione, condividendo con loro i successi, ma anche i problemi, chiedendo l'opinione di tutti prima di prendere qualsiasi decisione. L'attenzione nei loro confronti va al di là dell'ambito lavorativo, mostrando un vivo e sincero interesse per la vita di ognuno. Ciò fa sì che i dipendenti stessi percepiscano di essere parte attiva dell'azienda, collaboratori essenziali per il suo successo. Un episodio che è accaduto a Tullia mostra come ciò sia reale nella vita quotidiana dell'albergo. Un giorno trova su un giornale delle nuove idee per predisporre i tovaglioli sui tavoli. Lo mostra alle ragazze addette alla preparazione della sala, senza dire quale fosse il suo preferito e neanche con la pretesa che la disposizione fosse cambiata per forza. L'indomani i tovaglioli sono stati preparati in un una maniera nuova e carina. Ciò ha reso soddisfatte sia le ragazze che Tullia.

Anche le osservazioni, le correzioni sono vissute come momento di crescita reciproca, perché il principale capisce ciò che bisogna migliorare e il dipendente ha la possibilità di accrescere la sua professionalità. C'è una disponibilità totale nell'ascolto delle esigenze di ciascuno e nel cercare di andare incontro ad ogni richiesta. Proprio l'ascolto

è la chiave di volta nelle situazioni in cui si creano delle discussioni, perché non cessa finché non si è giunti tutti ad un'idea comune. Solo così è possibile realmente prendere le decisioni tutti insieme, sempre. Ma non sempre è facile, perché il lavoro dei rapporti è il più esigente e impegnativo, ma dà anche i suoi frutti. Infatti, i clienti percepiscono l'armonia che c'è e lo riferiscono. Alcune volte non sanno come definirlo, perché, dicono, «è una novità», ma affermano di sentirsi bene, quasi come in famiglia.

Questa continua attenzione alle relazioni è la carta vincente anche a livello di business. L'80% della clientela è abituale e soggiorna presso l'albergo anche più volte all'anno. A differenza della maggior parte degli alberghi della zona, la *Baia Azzurra* non lavora con gruppi o tramite agenzie, ma solo con i privati. La pubblicità più efficace è proprio il passaparola dei clienti, che è supportata dal solo sito internet. Emanuela nota come il cliente capisca ed apprezzi quando è trattato con cura, non tanto perché è colui che paga, ma perché lo si fa con piacere e vero interesse, perché prima di tutto ci si trova davanti ad una persona, con tutte le sue caratteristiche particolari. Spesso bastano delle piccole attenzioni per iniziare a costruire dei rapporti, come far trovare il pane preferito a colazione, oppure riservare un parcheggio per quella persona che tiene particolarmente alla propria auto (di solito non è previsto).

Anche con i concorrenti si cerca di mantenere dei buoni rapporti, anche se non sono frequenti. Emanuela mette in evidenza come sia piacevole incontrare gli albergatori più anziani e ascoltarne le esperienze, poiché hanno un bagaglio di conoscenze tutto da scoprire.

Nella scelta dei fornitori si prediligono le realtà locali. Soprattutto per quanto riguarda i prodotti freschi da preparare per la ristorazione, frutta e verdura vengono acquistate dai contadini locali e il pesce dai pochi pescatori ancora attivi nella zona.

La gestione degli utili avviene secondo la tripartizione prevista dall'Economia di Comunione, anche se non sempre rispetta la regola dell' "*un terzo, un terzo, un terzo*". Difatti è necessario valutare di volta in volta le esigenze dell'azienda, che come primo obiettivo ha comunque la concorrenzialità sul mercato. Solo se l'azienda vive e cresce può essere d'aiuto anche per altre persone. Per l'anno prossimo, per esempio, è prevista

la ristrutturazione dell'albergo, per cui gran parte degli utili saranno investiti in quest'ambito, sempre calcolando una parte da destinare agli indigenti.

Questa parte degli utili viene gestita direttamente, rendendo partecipi anche in questo aspetto sia i dipendenti che i clienti. Questi fondi vengono utilizzati per sostenere cinque adozioni a distanza in Birmania, tramite l'ONGs (organizzazione non governativa di sviluppo) *AMU – Azione per un Mondo Unito*¹⁰. Nel tempo i bambini sono cambiati, poiché sono cresciuti, ma il numero di adozioni rimane invariato. La scelta della Birmania è motivata da un amore particolare di Luigi per questa terra. Tutto comincia una decina di anni fa con la decisione di passare una vacanza con la famiglia proprio in questi luoghi. Ora la Birmania è tristemente nota per le rivolte dei monaci buddisti del 2007, ma allora era una realtà abbastanza sconosciuta. Negli anni i viaggi verso questo Paese si sono ripetuti, approfondendo la conoscenza di una realtà di estrema povertà causata dal regime vigente, ma ricca di gente meravigliosa, discreta e rispettosa. Luigi ha sempre sognato che la *Baia Azzurra* potesse dar vita a qualcosa di nuovo, che desse uno scopo più alto al lavoro in azienda. Così iniziano a sostenere l'adozione di alcuni bambini birmani. Ma i contatti con questo Paese non si sono limitati a questo. Si sente l'esigenza di fare qualcosa di più per quella gente, che ormai erano diventati degli amici. Decidono di avviare un'azienda a Yangon, la capitale. Ma che tipo di attività? Dopo aver vagliato diverse possibilità, rivelatesi impraticabili, improvvisamente l'idea di poter aprire una gelateria. In un paese caldo, il gelato è un prodotto nutriente che si consuma tutto l'anno e le materie prime sono facilmente reperibili. Le difficoltà non mancano: serve un locale adeguato, dove la corrente elettrica sia stabile (nella maggior parte della città la corrente arriva a giorni alterni), le attrezzature devono essere di qualità, ma comprate in loco, in quanto non si possono importare... Ma incredibilmente, passo dopo passo, tutti i problemi si risolvono. È il 2004 e Luigi, a sessantaquattro anni, si mette ad imparare a fare il *buon gelato italiano*, aiutato da un esperto gelataio di Riva del Garda, che non solo si presta ad insegnare il

¹⁰ L' AMU è stata costituita del 1986 e riconosciuta idonea dal Ministero Affari Esteri per la realizzazione di progetti di sviluppo e per le attività di formazione ed educazione allo sviluppo, sia in Italia che nei Paesi in via di sviluppo. Ispirandosi alla spiritualità del Movimento dei Focolari si impegna a realizzare, insieme alle popolazioni coinvolte, attività di cooperazione sostenibili per un effettivo sviluppo, nel rispetto della realtà sociale, culturale ed economia locale.

mestiere, ma, dovendo andare a breve in pensione, si offre di accompagnarlo in Birmania.

Tra difficoltà e continui aiuti *imprevisti*, il progetto si è concretizzato e oggi la gelateria “Sole” produce gelato “italiano” genuino. Vi lavorano sei persone del luogo, che hanno imparato l’arte della gelateria italiana, e l’attività funziona molto bene. Ma il progetto non si ferma. La prospettiva è quella di ampliare l’azienda, magari con la vendita di gelato anche nei quartieri più poveri, tramite carretti spinti da biciclette, in modo da fornire lavoro per altre persone e un alimento nutriente per molti bambini.



Figura 19 - Tullia e Luigi Nodari nel laboratorio della gelateria "Sole", Birmania

Capita che i clienti dell’albergo, quando vengono a sapere di questi progetti, vogliano contribuire personalmente alla loro realizzazione.

Emanuela è molto orgogliosa dell’azienda dei genitori. È convinta che l’Economia di Comunione possa essere una teoria economica valida per tutte le aziende, che va al di là dell’adesione o meno al movimento da cui è nata. Sostiene che se ogni impresa visse con questa prospettiva, l’economia farebbe dei passi avanti da giganti. È necessario *vivere* l’azienda, cercare in tutti i modi di creare un luogo armonioso, che abbia il *bello* come fine ultimo. Afferma inoltre, che se anche non fosse messa in pratica la divisione degli utili, il solo approccio diverso nei rapporti interpersonali porterebbe dei cambiamenti visibili. E continua: «I rapporti cambiano l’economia, al di là dei soldi. È bello affrontare tutti i rapporti, anche quelli che possono sembrare negativi, con la

prospettiva di tirarne fuori qualcosa di bello. Questo è il motivo per cui ci credo. L'economia segue da sé, anche il guadagno.» Termina precisando che la *Baia Azzurra* riesce ad ottenere dei buoni fatturati proprio perché è gestita così.

CONCLUSIONI

Questa trattazione è nata col proposito di studiare l'importanza dei rapporti interpersonali nelle strutture ricettive che aderiscono al progetto di Economia di Comunione e valutarne la funzionalità nelle relazioni con i vari *stakeholders*.

Le idee fondamentali dell'Economia di Comunione, analizzate nella prima parte della trattazione, hanno trovato conferma nell'analisi svolta sul campo, attraverso le interviste effettuate ai gestori di aziende ricettive gestite secondo questo modello e ai loro clienti.

In tutti e tre i casi analizzati sono stati i gestori stessi a sottolineare l'importanza dell'attenzione ai rapporti per l'esistenza e lo sviluppo delle proprie aziende. I clienti colgono questa specificità, ne restano conquistati, tanto che da tutte le interviste a loro rivolte è risultato che la valutazione data alla propria esperienza è ottima e non solo risceglierebbero sicuramente le strutture in cui sono stati ospiti, ma le consiglierebbero anche ai propri amici e conoscenti. Spesso la parola utilizzata per definire il clima che li ha accolti è "*familiare*".

Per costruire questi nuovi rapporti è necessario che ci sia una società nuova e, come afferma anche Chiara Lubich, «senza uomini nuovi non si fa una società nuova». Per questo è molto importante la scelta di destinare una parte degli utili alla formazione culturale, anche se abbiamo visto che nella divisione degli utili questo è "*il terzo*" un po' più trascurato, ma solo economicamente. Infatti, la testimonianza viva che offrono tutte queste persone, e molte altre nel mondo, sulla "*cultura del dare*", come modello valido in tutti gli aspetti della vita, da quello sociale a quello economico, ha una forza espressiva maggiore di qualsiasi convegno o libro sull'argomento. Solo con l'interiorizzazione dei valori, vere fondamenta dell'Economia di Comunione, si possono raggiungere risultati significativi. E ciò richiede un allenamento continuo, un impegno maggiore di forze, perché l'adesione profonda ad uno stile di vita, che permei ogni aspetto umano, non si può improvvisare, ma si costruisce quotidianamente. Questa preparazione fa sì che qualora si presentino battute d'arresto, la spinta propositiva che anima l'intero progetto e gli evidenti traguardi raggiunti finora siano uno stimolo a ricominciare, sempre.

Ogni relazione che si ha con qualcuno produce dei beni intangibili, dei *beni relazionali*, che producono benefici per entrambe le parti che interagiscono. Tra i bisogni fondamentali dell'uomo, oltre a quelli primari come il nutrimento o il ripararsi, esiste sicuramente il bisogno di relazioni interpersonali positive. Da qui si capisce come la nozione economica di bene, e quindi di valore, si allarga. Questo aspetto è ben chiaro nell'Economia di Comunione ed è la motivazione che spinge a trattare tutti gli *stakeholders* come privilegiati. Abbiamo notato come l'attenzione e l'apertura verso l'altro si concretizzino sia in modo istituzionale che in modo personale. A livello istituzionale, ovvero come impegno dell'impresa nel suo insieme, quando si accolgono soggetti socialmente svantaggiati all'interno dell'azienda, sia come ospiti che come dipendenti, oppure nel preferire partner commerciali particolari (es. la scelta della lavanderia in cui lavorano profughi internazionali per la Residenza Maritti). A livello personale prende forma negli atteggiamenti delle singole persone che operano in azienda.

Abbiamo visto inoltre come un altro valore non convenzionale per l'azienda sia la consapevolezza che col proprio lavoro si stia contribuendo a realizzare qualcosa che va oltre alla propria realtà, fenomeno che facilita il rafforzamento del senso di appartenenza alla realtà aziendale.

Tutto ciò non rimane della sfera dei *buoni sentimenti*, ma ha risvolti economici apprezzabili. Come ho già avuto modo di sottolineare, il cliente avverte un clima diverso, un approccio differente nei suoi confronti, sente di essere trattato da persona e che le cure a lui rivolte non sono volte al guadagno o mosse da un obbligo contrattuale. Quest'attenzione autentica e disinteressata crea una risposta e un atto di reciprocità, che si concretizzano anche in una fidelizzazione del cliente. L'esempio più evidente è l'Hotel Baia Azzurra, in cui l'80% della clientela è abituale. Anche nei confronti dei fornitori questo approccio si dimostra vincente. Ce lo dimostra l'esperienza della Fattoria Loppiano, che, non riuscendo a far fronte ai pagamenti entro le scadenze previste, non solo ha avuto la possibilità di dilazionare il pagamento, ma c'è stato un vivo e *disinteressato interesse* da parte dell'impresa creditrice, proprio grazie a quei rapporti che si erano creati in precedenza.

Anche se in continua espansione, questo modo di vivere l'azienda è ancora poco diffuso e spesso limitato ad imprese medio-piccole. Come afferma Emanuela della Baia Azzurra, questa nuova concezione economica, se messa in pratica da tutte le aziende, anche solo nella novità dei rapporti, rivoluzionerebbe l'economia. Mi piace pensare a queste realtà come a dei tasselli di un mosaico, che con la loro esistenza danno dei tocchi di colore al grigio dei rapporti economici del mondo d'oggi.

La parola che meglio sintetizza ogni atteggiamento all'interno delle aziende analizzate è *dono*: un dono di ricchezza, nella divisione degli utili, ma anche di apertura, ascolto e attenzione all'altro, chiunque esso sia. Spesso ciò non è apprezzabile dall'esterno ed è difficilmente quantificabile, ma ha sicuramente maggior valore rispetto alla donazione monetaria, perché presuppone una profonda trasformazione in chi lo compie. È un impegno personale sottoscritto liberamente da persone che credono fermamente nella validità del progetto, un comportamento tacitamente proposto dall'Economia di Comunione a chiunque ne venga in contatto. Questo atteggiamento di dono disinteressato provoca un atto di risposta da parte di chi lo riceve, non necessariamente verso chi lo ha elargito, ma anche come nuovo stile di vita, da mettere in pratica a propria volta nelle proprie relazioni quotidiane.

Questa risposta di reciprocità scaturisce dalla natura stessa dell'essere umano. Lo stesso termine *persona* ha in sé più significati: da un lato esprime l'autonomia, l'unicità e l'irripetibilità dell'uomo, dall'altro vuol dire anche *l'essere in relazione*, proprio dell'umanità. Per questo l'individuo ha in sé una spinta alle relazioni, ai rapporti. Come la ricerca del bene comune dà un risultato maggiore della somma dei beni individuali, così anche la relazione tra due o più persone crea qualcosa di più alto e appagante di una concezione individualistica ed egoistica della vita. Scoprire poi rapporti autentici, non strumentalizzati, aumenta ancora di più il valore dell'esperienza relazionale, provocando una *reazione a catena*. Infatti, se qualcuno scopre che nella reciprocità di rapporti autentici e disinteressati esistono una felicità e una serenità reali rispetto a ciò che si può trovare nella solitudine e nei rapporti strumentali, perchè non dovrebbe cercare di trasmettere questa scoperta anche ad altri? Ma se uno non conosce, non sperimenta, qualcosa come può comunicarla anche ad altre persone? Ecco perchè questa *reazione a catena* della reciprocità avviene dopo l' *esperienza* in prima persona.

APPENDICI

A • Impresa di «comunione»

Con l'economia di comunione viene proposta all'imprenditore una nuova linea di conduzione dell'impresa che metta in atto atteggiamenti che si ispirano alla nostra spiritualità.

Essa rischiede di mettere al centro l'uomo e i rapporti interpersonali, evitando comportamenti contrari all'amore evangelico.

Domanda la valorizzazione dei dipendenti attraverso il loro coinvolgimento alla gestione. Va vissuta la cultura della legalità, rispettata l'etica nei rapporti coi clienti, i fornitori, la pubblica amministrazione.

Va riservata attenzione all'ambiente di lavoro e al rispetto della natura. Va favorita la collaborazione con le altre realtà aziendali, sociali, ecc.

Non bisogna inoltre dimenticare di lasciare spazio all'intervento di Dio, alla Sua Provvidenza, anche nel concreto operato economico.

I nostri imprenditori dicono che hanno un azionista invisibile: l'Eterno Padre.

Trento, 6 giugno 2001

Chiara Lubich

B • Questionario sottoposto ai clienti [Fonte: Pizzighella Maria Chiara]

Gentile Signore/a,

sono una studentessa laureanda in Scienze del Turismo e Comunità Locali, presso l'Università Statale di Milano – Bicocca.

Avrei bisogno della sua gentile collaborazione per poter preparare in maniera più completa la mia tesi di laurea.

Le chiederei di rispondere nel modo più sincero possibile al seguente questionario.

Non le prenderà più di 5/10 minuti. Per me sarà un aiuto fondamentale!

Le risposte saranno analizzate in maniera assolutamente anonima.

Come è venuto/a a conoscenza di questa struttura?

(contrassegnare l'opzione prescelta)

- Lo conoscevo già.
- Tramite internet.
- Da amici e conoscenti.
- Attraverso vari media.
- Da libri e guide turistiche.
- In un'agenzia turistica.
- In occasione di una fiera o di una mostra.
- Era incluso nel pacchetto turistico.
- Altro: _____

- È la prima volta che soggiorna in questa struttura?

(contrassegnare l'opzione prescelta)

- No. : Quante volte vi ha già soggiornato: _____
- Sì.

- In seguito ci sono alcune affermazioni che si riferiscono all'impressione generale sulla struttura. Per ognuna di esse indichi, gentilmente, il suo grado di accordo o disaccordo usando i numeri da 1 a 4.

1 significa “non sono affatto d'accordo”, 2 “non sono d'accordo”, 3 “sono d'accordo”, 4 “sono completamente d'accordo”.

	1	2	3	4
La mia impressione generale sulla struttura è positiva				
Sono stato accolto con gentilezza e attenzione				
La qualità dell'offerta, in generale, è buona				
In questa struttura l'ospite è al primo posto				
Ho notato qualcosa di speciale				

- Le seguenti affermazioni si riferiscono ad aspetti particolari del suo soggiorno presso questa struttura.
Indichi, cortesemente, se concorda con esse, usando i numeri da 1 a 4, dove 1 corrisponde a “non sono affatto d'accordo”, mentre 4 corrisponde a “sono completamente d'accordo”.

	1	2	3	4
La struttura è curata e ordinata				
Le informazioni sono chiare, accurate e facilmente reperibili				
Il personale è sempre disponibile nell'aiutare gli ospiti				
Il personale è gentile				
Il personale è degno di fiducia				
Il personale comprende le necessità e le esigenze specifiche degli ospiti				
Il rapporto qualità prezzo è appropriato				

- Questa parte del questionario si riferisce alle sue sensazioni e alla sua percezione dei valori ed esperienze in questa struttura. Risponda alle seguenti domande dando un giudizio da 1 a 4, dove 1 significa “pochissimo”, 2 “poco”, 3 “molto” e 4 “moltissimo”.

	1	2	3	4
Sono lieto/a di aver deciso di venire qui?				
In questa struttura mi sento bene?				
Mi sono sentito/a come a casa mia?				
Il mio soggiorno in questa struttura ha costituito un'esperienza diversa da altri alberghi?				

Se ha risposto 3 o 4 all'ultima domanda, potrebbe gentilmente indicare in cosa è stata diversa?

- Risponda semplicemente con SI o NO alle seguenti domande.

- Raccomanderò questa struttura ad amici e conoscenti?
- Se dovessi tornare in questa località, ritornerò in questa struttura?

BIBLIOGRAFIA

- BONELLI P. (2009), *Cinque stelle – come gestire un albergo di successo*, Bruno Mondadori, Milano
- BRUNI L. (2006), “Che cos’è l’Economia di Comunione” – intervento per l’*Inaugurazione del Polo Lionello*, Loppiano, 28 ottobre 2006
- BRUNI L. (2004), “Comunione, impresa, mercato: prospettive per un nuovo incontro”, in *Nuova Umanità*, n.153-154, vol. XXVI, 2004/3-4
- BRUNI L. (2009), “Con l’EdC, oltre la crisi”, in *Economia di Comunione – una cultura nuova*, Anno XV, n. 29, settembre 2009
- BRUNI L. (2008), “Economia e bene comune: l’aurora di un nuovo incontro”, in *Nuova Umanità*, n.175, vol.XXX, 2008/01
- BRUNI L. (2003), “L’economia civile e il principio di gratuità”, in *Nuova Umanità*, n.146, vol. XXV, 2003/2
- BRUNI L. (2008), “L’economia di comunione di Chiara”, in *Nuova Umanità*, n.177, vol. XXX, 2008/3
- BRUNI L., CRIVELLI L., edd. (2004), *Per una economia di comunione – un approccio multidisciplinare*, Città Nuova, Roma
- CRIVELLI L. (2005), “Economia di comunione, tra gratuità e mercato”, intervento tenuto ad *Alba*, 19 giugno 2005
- FREY B. (2002), *Inspiring economics*, Elgar ,Cheltenham
- LUBICH C. (2001), *L’economia di comunione – storia e profezia*, Città Nuova, Roma
- PAPA BENEDETTO XVI (2009), *Caritas in Veritate*, Libreria Editrice Vaticana, Città del Vaticano
- ZAMAGNI S. (2007), *L’economia del bene comune*, Città Nuova, Roma
- “Economia di Comunione – una cultura nuova”, Anno XIV, n. 28, dicembre 2008
- “Polarizziamoci”, Anno II, n.4, Ottobre 2006

SITOGRAFIA (la data indicata si riferisce all'ultima consultazione)

- Movimento dei focolari:
<http://www.focolare.org/> (20/03/2010)
- Hotel Baia Azzurra:
<http://www.baia.it/> (26/03/2010)
- Fattoria Loppiano:
<http://www.loppiano.it/fattoria/homepage.html> (24/03/2010)
- Residenza Maritti:
<http://www.residenzamaritti.com/> (24/03/2010)
- Economia di Comunione:
<http://www.edc-online.org/> (22/03/2010)
- EdC S.p.A:
<http://www.edicspa.com/> (20/03/2010)
- Fiera Internazionale dell'Agroalimentare e del Vino:
<http://www.agrelma.com/> (23/03/2010)
- CIRO, Roberto Cipollone:
<http://www.labottegadiciro.it/> (23/03/2010)

FILMOGRAFIA

Documentario: *Economia e comunione si incontrano*, Charisma Production per la Commissione Internazionale EdC, 2007

Ringraziamenti

Pensando a tutti coloro che direttamente o indirettamente mi hanno aiutata nella stesura di questo elaborato, mi rendo conto di aver coinvolto tante persone...

Il primo ringraziamento va al Prof. Paolo Bonelli, che, sin dal primo colloquio, ha accolto con interesse la mia proposta e si è dimostrato sempre disponibile e paziente, e alla Dott.ssa Marta Radi, che mi ha seguita e consigliata con cortesia.

Ma ancora prima dovrei ringraziare Annalisa e Luca, che raccontandomi l'esperienza della propria vacanza mi hanno dato l'idea per questo lavoro.

Un grazie speciale va alla mia famiglia: ai miei genitori che mi hanno sempre incoraggiato e sostenuto in questi anni, a mia sorella e mio fratello che mi hanno sopportato e a Roberto che... c'è sempre, nonostante tutto!

C'è anche un'altra Famiglia che vorrei ringraziare ed è quella del Movimento dei Focolari, di cui sto scoprendo sempre di più la bellezza, la completezza e l'universalità. Grazie ai molti che si sono interessati al mio lavoro e che in vari modi mi hanno aiutata, in particolare Cesare, Andrea, Paola e Tiziana, ultima solo cronologicamente, ma fondamentale.

Un grazie di cuore va alla mia amica e compagna di viaggio, Annita, che ha condiviso con me ben più di un viaggio a Loppiano, ma ogni passaggio cruciale della stesura di questo lavoro... e non solo.

Ringrazio anche i miei zii, in particolare mio zio Mauro, che ha saputo far sua la mia necessità e le sue sorelle Maria Teresa e Cecilia, che mi hanno amorevolmente accolta a Roma.

Un altro grazie va a tutte le aziende che ho visitato o con cui ho preso contatto, in particolare a Giorgio e Lucio della Fattoria Loppiano, a Luigi della Residenza Maritti ed a Emanuela dell'Hotel Baia Azzurra: ognuno mi ha fatto sperimentare quei rapporti *speciali* che stavo cercando.

Anche Sara merita un ringraziamento, perchè ha iniziato con me quest'avventura universitaria e mi ha spronata quando ne avevo bisogno.

Un grazie speciale va alla Dott.ssa Stefania Saccuzzo, che con la sua gentilezza e competenza è stata fondamentale in diversi momenti di questo Corso di Laurea, sin dal primissimo giorno.

Ringrazio anche i miei colleghi, che mi hanno gentilmente sostituita durante i giorni di permesso per gli esami.

Infine ringrazio tutti i miei amici, che mi hanno incoraggiata, supportata e sopportata nei momenti più difficili.