

TESI

“Economia della salvezza, salvezza dell'economia: esperienze di economia civile in Sicilia.”

Laureando: Daniele Bruno

Relatore: Prof. Guglielmo Faldetta

INDICE

- INTRODUZIONE

Capitolo 1

L'UOMO: FULCRO DEL SISTEMA ECONOMICO

- 1.1 La salvezza dell'economia alla luce dell'economia della salvezza.
- 1.2 L'ethos del mercato.
- 1.3 Impresa “asociale” o indirizzata allo sviluppo sociale?

Capitolo 2

RISPOSTE AL PROBLEMA DAL MONDO CATTOLICO

- 2.1 La salvezza cristiana, una liberazione integrale dell'uomo: la teologia della liberazione.
- 2.2 Il Magistero e la Dottrina sociale della Chiesa cattolica.
- 2.3 La visione cristiana dell'economia.

Capitolo 3

RISPOSTE AL PROBLEMA DAL MONDO

- 3.1 L'etica d'impresa: meta-valori come base dei valori d'impresa.
- 3.2 Organizzare le aziende secondo una prospettiva nuova: Economia di comunione.
- 3.3 Ricerca del bene comune nelle imprese di EdC e la ricompensa intrinseca.

Capitolo 4

ECONOMIA CIVILE NEL SETTORE TURISTICO

- 4.1 Economia civile nelle aziende di servizi: aspetti e peculiarità del settore turistico.
- 4.3 Due esempi di Economia di comunione: *TS srl* e *MARRIKRIU srl*.

CONCLUSIONI

APPENDICE

Alcuni numeri su EdC

BIBLIOGRAFIA

INTRODUZIONE

L'attività finanziaria ha, nella sostanza, l'obiettivo di trasferire la ricchezza di chi risparmia a chi necessita per effettuare investimenti (personali, familiari, di imprese, di enti pubblici). Oggi però il mercato finanziario va ben oltre questo ruolo. I mercati finanziari – un complesso sistema di transazioni e di prodotti che vengono scambiati continuamente su scala mondiale – hanno conosciuto infatti una crescita esponenziale fuori dal controllo delle autorità nazionali e internazionali, ma soprattutto al di fuori di qualsiasi forma economica o sociale che non sia l'esclusiva massimizzazione del profitto.

Ecco perché nel primo capitolo si cerca di focalizzare il problema affiancando il concetto di *economia della salvezza* – ovvero il progetto di Dio, fin dall'inizio dei tempi, di redimere l'uomo – alla "*salvezza dell'economia*"; relazione semantica che apre il dibattito sull'urgenza di una nuova coscienza etico-morale anche nell'economia.

Si concepisce l'attuale crisi, ancor prima che in termini economico-finanziari, come crisi di valori umani e per studiare più a fondo tale ipotesi riproponiamo un breve ex-cursus del significato stesso del "luogo" del mercato, del suo *ethos*, dando particolare risalto all'evoluzione delle relazioni al suo interno che spaziano nelle tre classiche forme greche di amore: *agape*, *philia* e *eros*. Infine si studia il contributo che la Riforma protestante e, in particolare, quella calvinista ha apportato nella riorganizzazione dell'assetto del mercato e del suo *ethos*.

Nel secondo capitolo si propone ai lettori un taglio specifico al problema economico. Si intende partire dalla visione cristiana dell'economia per cogliere interessanti contributi dati al mondo economico. Per questo effettuiamo un richiamo ai documenti ufficiali della Chiesa cattolica che vanno a formare il suo Magistero e la c.d. Dottrina sociale della Chiesa cattolica. L'intervento della Chiesa, con la sua Dottrina sociale, intesa come complesso di principi, insegnamenti e direttive dedite a risolvere, secondo lo spirito del Vangelo, i problemi socio-politico-economici, è giustificato dalla consapevolezza che la redenzione di Cristo è una liberazione integrale dell'uomo che include, quindi, ogni ambito del vivere, compreso quello economico.

Nel terzo capitolo ci si pone ad affrontare il problema da un aspetto più aziendalistico. Ci si propone infatti di studiare in che modo una normale azienda possa operare rispettando quanto fin qui detto, ovvero, operando per una *Economia civile*. Con questo termine si intende principalmente una prospettiva culturale di interpretazione dell'intera economia, alla base di una teoria economica di mercato fondata sui principi di reciprocità e fraternità, valori ancora ben lontani dall'essere ordinariamente inseriti nella *governance* aziendale.

Da qui si apre una trattazione sui "valori" aziendali da condividere alla base e a continuo supporto della *mission* aziendale, partendo così dai meta-valori che stanno alle fondamenta della missione stessa dell'impresa, la quale poggia la sua ragione d'essere, in ultima analisi, sulla imprescindibile funzione di soddisfare i bisogni umani.

Un esempio riportato in questo studio è l'idea di Economia di comunione che coinvolge imprenditori, lavoratori, dirigenti, consumatori, risparmiatori, cittadini, studiosi, operatori economici. Il concetto venne lanciato da Chiara Lubich nel Maggio del 1991 a San Paolo in Brasile, allo scopo di costruire e mostrare una società umana dove, ad imitazione della prima comunità di Gerusalemme, "nessuno tra loro fosse indigente".

Ci si chiede a questo punto se è concepibile pensare tale nuovo modo di organizzare le aziende. A questa visione del fare "buona impresa", infatti, vengono posti alcuni interrogativi ai quali, in questa trattazione, si cerca di dare risposta in maniera oggettiva per verificare se si resti nell'ambito di imprese *for profit* o si sia passati in attività di imprese *no-profit* o di enti dediti all'assistenzialismo.

Il quarto capitolo ci conduce nel vivo di questa argomentazione e ci presenta alcune peculiarità delle aziende di servizi che operano in Economia civile. Entrando così nel cuore dell'organizzazione aziendale, presentiamo due casi studiati in merito al loro assetto organizzativo. Si tratta di due aziende siciliane, *TS tende da sole srl*, con sede a Catania e *Marrikriu srl*, azienda di servizi turistici integrati con sede a Giarratana in provincia di Ragusa.

Infine, in appendice, ci è sembrato opportuno riportare alcuni dati significativi su Economia di comunione, ricavati dal recente *report* ufficiale Edc che assicura dati attuali e corretti. Questi numeri, ben illustrati da grafici e tabelle, possono essere un sostegno valido nel commentare l'evoluzione di un percorso alternativo alla normale visione dell'economia, da ritenere comunque all'interno dell'economia civile.

CAPITOLO 1

L'UOMO: FULCRO DEL SISTEMA ECONOMICO

1.1 La salvezza dell'economia alla luce dell'economia della salvezza.

“Non è vero che per essere felici bisogna avere sempre di più”. E' questa la forte affermazione dell'economista Stefano Zamagni, in occasione della XXXII convocazione nazionale del Rinnovamento nello Spirito Santo¹, in un dibattito dal tema “economia della salvezza, salvezza dell'economia”. Questa asserzione si discosta dalla classica visione del sistema economico e devia dal significato stesso del termine *economia*², il quale, oggi, è fortemente legato al concetto di allocazione ottimale delle risorse e massimizzazione delle utilità individuali. Attraverso questo elaborato si vuole porre l'attenzione su uno dei fondamentali *trade-off* cui gli economisti sono chiamati a rispondere: quello tra efficienza ed equità. La particolarità di questo studio vuole essere quella di affrontare l'analisi da una prospettiva specifica e trasversale, ovvero, seguendo la visione del mondo cattolico e riferendoci specificatamente alla Dottrina sociale della Chiesa e al suo Magistero.

Cercheremo, pertanto, in questo elaborato di riportare, alla luce dell'*economia della salvezza*, la fondamentale dignità e il centrale ruolo dell'uomo all'interno del sistema economico. Poniamo, dunque, come condizione necessaria, ma vedremo non sufficiente, per la salvezza del moderno sistema economico, l'economia della salvezza. Con essa si intende il progetto nascosto nella mente di Dio prima dell'inizio dei tempi di divinizzare l'uomo in Gesù Cristo; inserire, cioè, l'uomo nel pieno della *Pericorese Trinitaria*³ attraverso l'evento della *Kènesi* (incarnazione) di Gesù Cristo. Già Paolo VI aveva sottolineato la dimensione antropologica, trascendente e non meramente economica e sociale dello sviluppo invitando tutti a un radicale cambiamento di prospettiva che miri alla fraternità, la solidarietà, la gratuità, il dono, la giustizia sociale, l'equità dello sviluppo; temi troppo spesso dimenticati o posti in secondo piano. Si tratta di aspetti resi ancora più drammatici dal contesto di crisi, la più rilevante dal secondo dopoguerra, che – come scrive Luigi Campiglio nel suo saggio commentando la

¹ RnS, movimento carismatico cattolico, riconosciuto dalla Santa Sede come associazione nel 2007, con presidente Salvatore Martinez.

² Si veda Senofonte (430/425 a.C. circa – Corinto, 355 a.C. circa), *Economico*, dal latino *oeconomi*°a(m), che è dal greco *oikonomia*, composto da *ôikos* 'dimora' e *nomia* '-nomia'; propriamente 'amministrazione della casa'.

³ Per *Pericorese* (dal greco pericoreo = andare intorno, passare) si intende, in Teologia Trinitaria, l'unità delle Tre Persone o ipostasi del Padre, del Figlio e dello Spirito Santo, in quanto, "si muovono l'una nell'altra", ossia si appartengono a vicenda.

Caritas in veritate - "è la prima grande crisi della globalizzazione nel XXI secolo (...) perché il mondo che uscirà dalla crisi sarà molto diverso da quello che l'ha preceduta".

Ogni crisi viene vista sempre nella sua accezione negativa, oggi, però, vogliamo sfruttare questo periodo - che per l'etimologia stessa della parola indica un periodo di passaggio/transizione - per uscirne rinnovati. Occorre, infatti, considerare la crisi economica come provvidenziale, quale contesto in cui ognuno sperimenta ogni giorno la fragilità del vivere e che può costringere il mondo ad alzare lo sguardo dal presente per riscoprire da un lato il passato da cui veniamo e dall'altro il futuro cui tendere.

La capacità del nuovo *homo oeconomicus* è quella di saper cogliere i messaggi dei tempi e reimpiegarli per lo sviluppo integrale dell'uomo, sviluppo che raggruppa per questo anche la liberazione economica, politica, sociale e ideologica, come visibili segni della dignità umana. Nell'affrontare i temi collegati allo sviluppo umano e sociale contemporaneo con un suo contributo, Vera Zamagni scrive che i problemi da affrontare principalmente sono: fame e disuguaglianze, delocalizzazione e precarietà nel lavoro, migrazioni, finanza speculativa, svalorizzazione della vita; tutte manifestazioni di una umanità che è ancora ben lontana dall'aver fatto trionfare la vita "buona"⁴.

Il capitalismo concepisce gli uomini come esseri a una sola dimensione, preoccupati esclusivamente di perseguire il massimo profitto. Anche la nozione di libero mercato, nella sua accezione comune, si basa su questo modello di essere umano unidimensionale. Il mondo odierno è così ipnotizzato dal successo del capitalismo che pochi osano mettere in dubbio la teoria che sta dietro quel sistema. In realtà le cose sono molto diverse. Le persone non sono entità a una sola dimensione, ma esseri sorprendentemente multidimensionali. L'economia della salvezza, dunque, ci pone dinanzi due aspetti che ci saranno utili nello studio del fenomeno. Essa ci dà due strumenti da poter utilizzare come chiave di lettura per le successive argomentazioni e che dovremo sempre tenere ben a mente. L'uomo ha una duplice vocazione: la prima alla realizzazione terrena, la seconda è trascendente al suo incontro con Dio. La prima affermazione proietta la persona nel suo aspetto più umano; vengono ripudiati i concetti medievali che giustificavano o molto spesso "imploravano" la sofferenza terrena per il guadagno della vita eterna. Si ribadisce ancora una volta che l'uomo ha il diritto di vivere dignitosamente su questa terra⁵. Il secondo aspetto, invece, ci porta al di fuori dell'esperienza umana, ci porta all'essere creatura. Volendo contestualizzare un verso evangelico potremmo sintetizzare "lo sviluppo è per l'uomo, non l'uomo per lo sviluppo".

⁴ Zamagni V., *Carità Globale*. Commento alla *Caritas in veritate*. Libreria Editrice Vaticana 2009. p. 56.

⁵ Si veda l'Enciclica *Laborem exercens* di Giovanni Paolo II.

Oggi la crisi dei valori è una delle cause più profonde della crisi economica che il mondo intero sta attraversando e la soluzione cristiana al problema consiste nel rileggere gli eventi alla luce della fede, proponendo ai popoli e ai loro leader la sfida della Cultura della Pentecoste. Ecco l'impegno evangelico e culturale che si intende lanciare. Attribuendo a tutti gli agenti economici queste caratteristiche razionali, in un mercato interamente libero, si possono costruire dei modelli economici che massimizzano l'utilità di ciascuno, ovvero conformi all'ipotesi dell'efficienza del mercato.

Ora per quanto questo approccio possa salvaguardare l'efficienza del mercato, l'applicazione di tale sistema non dà nessuna certezza sull'equità (in termini di redistribuzione del reddito o similmente in senso lato come sostenibilità del modello stesso). Inoltre il focalizzarsi troppo sulla massimizzazione delle utilità dei soggetti attivi nel mercato tende a spersonalizzare l'individuo e a trattare gli uomini come numeri ai quali attribuire funzioni matematiche di utilità che tendano a non sprecare risorse. L'economia della salvezza, dunque, è un concetto che deve essere visto come un nuovo *orientamento strategico di fondo universale* che attraverso la giustizia, l'economia, la finanza, il lavoro, l'ambiente e ogni settore che contribuisca o debba essere salvaguardato nello sviluppo.

Nella nostra era il capitalismo continua a prosperare, gli affari crescono, c'è un vero boom del commercio globale, la corsa allo sviluppo tecnologico non accenna a rallentare e le grandi multinazionali sono penetrate nei mercati dei paesi in via di sviluppo. Ma i benefici di questo sviluppo non sono per tutti. Basta guardare la distribuzione globale del reddito: il 94 per cento del reddito globale va al 40 per cento della popolazione mondiale e il restante 60 per cento ne riceve solo il 6 per cento⁶.

Cosa è che non va? Come mai in un mondo in cui l'ideologia liberista non incontra più nessuna reale opposizione non basta il libero mercato a far uscire da questa condizione una parte così grande della popolazione mondiale? Se tante nazioni proseguono senza scosse nel loro cammino verso la prosperità, perché altrettante restano invece sempre più indietro? Questa affermazione è facile da documentare utilizzando indici di valutazione come il tasso di disoccupazione, il valore aggiunto e il reddito pro-capite per le singole nazioni. La risposta a tale quesito sta nel fatto che il libero mercato senza vincoli di sorta, così come è oggi concepito, non è pensato per affrontare i problemi sociali, anzi può portare ad aggravare povertà, inquinamento e disuguaglianze. Mi piace qui riportare un paragone di Muhammad Yunus *"il commercio mondiale è come un'autostrada con cento corsie che solca la superficie del globo.*

⁶ Dati raccolti da Muhammad Yunus e pubblicati in *"Un mondo senza povertà"*, Feltrinelli, 2008.

Ma se questa autostrada rimane senza pedaggio, senza semafori, limiti di velocità, limiti di ingorgo e perfino senza le linee di separazione fra le corsie, essa verrà rapidamente occupata da tir provenienti dai paesi con le economie più potenti. I veicoli più piccoli, come i camioncini dei contadini o i carretti a buoi e i risciò a piedi del Bangladesh saranno inesorabilmente espulsi”⁷.

Possiamo dedurre dunque che è fondamentale creare una buona autostrada (intesa come rete di commercio) ma ciò non è sufficiente per uno sviluppo equo e solidale o meglio ancora integrale della popolazione mondiale. Poiché tutti possano trarre vantaggio dalla globalizzazione occorre un buon “codice della strada”.

Molti sono convinti che l'azione politica dei governi possa avere successo nella soluzione dei problemi sociali quando le leggi del libero mercato hanno fallito, appoggiando il c.d. Stato interventista e il suo necessario contributo per raggiungere obiettivi che altrimenti non sarebbero ottenibili a causa dei fallimenti del mercato⁸. Questo perché pensiamo che lo Stato rappresenti l'interesse generale della società, mentre gli interessi privati sono guidati dalla ricerca del profitto individuale. Ora, dato per certo che questa affermazione sia pur corretta, intendo dimostrare come la ricerca di una soluzione non possa interessare ed essere compito di una sola istituzione (Stato, Regione, Chiesa, ecc...).

A fronte di questa affermazione, che dà per assunto lo scopo sociale dello Stato, viene messo in evidenza da studi approfonditi del settore (tra cui la scienza delle finanze) come lo Stato per problemi di controllo sulla burocrazia e applicazione dei suoi programmi, nonché supervisione sui comportamenti dei burocrati, possa non raggiungere gli obiettivi proposti e, dunque, causare lo stesso fallimento di un intervento del settore pubblico. D'altro canto Adam Smith sostiene che l'utilità sociale possa essere massimizzata se e solo se ognuno persegue il suo interesse personale. Egli sostiene che per la natura stessa dell'uomo è difficile operare nell'interesse generale della società poiché, per la peculiarità stessa delle esternalità positive. *La concorrenza dunque farebbe sì che gli individui, nel perseguire il proprio interesse privato (profitto), perseguissero anche – come per mezzo di una mano invisibile – l'interesse pubblico*⁹. La massimizzazione dell'utilità sociale, in termini di benessere, ottenibile come massimizzazione delle utilità individuali, appare tuttavia carente dell'aspetto “collettivo”, ovvero tralascia il concetto di società intesa come comunità di persone. Inoltre, il concetto della mano invisibile, che alcuni definiscono come sistema dell'*economia dell'io*, funziona

⁷ Yunus M, *Un mondo senza povertà*, Feltrinelli, Milano, p. 19.

⁸ Si veda Stiglitz J. E., *Economia del settore pubblico*, Hoepli, seconda edizione.

⁹ Adam Smith, *La ricchezza delle nazioni (An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations)*, 1976.

efficacemente solo con i beni privati. Quando parliamo di beni pubblici l'interesse privato non porta più al bene comune. Di conseguenza le soluzioni sono principalmente due:

- limitare la libertà delle persone;
- lasciare deregolamentata la gestione dei beni comuni e comportarne di fatto il degrado o in casi peggiori la distruzione.

Tuttavia, poiché oggi gran parte di noi afferma che i beni comuni (in particolar modo pensiamo all'acqua, all'aria e alla terra) sono i beni più importanti che l'uomo può possedere, l'economia dell'io non può più andar bene, dobbiamo parlare di una economia di comunione. Serve una nuova alleanza tra le sfere dalle quali l'economia si è separata.

L'economia del dono non è più l'economia delle anime belle ma è lottare per il bene comune che è il nostro futuro, il futuro dei nostri figli, prima che si superi una soglia dalla quale non si potrà più tornare indietro.

Nei paesi sviluppati i comportamenti delle imprese e soprattutto delle multinazionali che in nome del profitto "sopprimono" l'aspetto sociale sfruttando i lavoratori, inquinando l'ambiente, adulterando i prodotti e commettendo ogni sorta di frode, si sono molto ridotti soprattutto grazie all'azione dei governi e alla pressione pubblica.

La responsabilità sociale dell'impresa può prendere due forme¹⁰: la prima, quella *debole*, che si basa sul principio "non farai del male alla popolazione o al pianeta salvo che ciò non significhi sacrificare il profitto", la seconda forma, quella *forte*, si basa sul principio "farai del bene alla popolazione e al pianeta finché potrai farlo senza sacrificare il profitto".

Questo studio, inoltre, mira a capire come una impresa può incarnare tali meta-valori nella sua organizzazione aziendale. Poiché abbiamo visto che il capitalismo è un sistema incompleto è necessario introdurre un nuovo tipo d'impresa che tenga nel giusto conto la natura multidimensionale degli esseri umani. Se le attuali imprese capitalistiche possono chiamarsi aziende orientate al profitto, allora il nuovo tipo d'impresa può chiamarsi impresa con finalità sociali e gli imprenditori che daranno vita a questo nuovo tipo d'impresa non seguiranno egoistiche mire di profitto personale, ma ben precisi obiettivi sociali. Dal punto di vista organizzativo vedremo che questa nuova impresa non è molto diversa da quella tutta tesa verso il massimo profitto che già conosciamo, diversi sono invece gli obiettivi.

¹⁰ Classificazione di Yunus Muhammad.

1.2 L'ethos del mercato

La struttura economica (da non confondersi con la struttura sociale, per quanto esse siano correlate) ha a che vedere con le relazioni tra i vari settori dell'economia, in particolare i tre settori principali noti con il nome di primario, secondario e terziario. Il settore primario comprende quelle attività i cui prodotti sono ottenuti direttamente dalla natura: agricoltura, silvicoltura, pesca. Il settore secondario comprende le attività che trasformano o lavorano i prodotti naturali: la manifattura e le costruzioni. Il terziario, o settore dei servizi, non ha nulla a che vedere con prodotti o beni materiali, ma comprende un ampio spettro di servizi, che vanno da quelli domestici e personali (cuochi, camerieri, barbieri, ecc.) a quelli commerciali e finanziari (commessi, commercianti, banchieri, agenti, ecc), professionali (dottori, avvocati, insegnanti) e pubblici (postini, burocrati, politici, militai, ecc.). In questa tassonomia non mancano tuttavia ambiguità ed anomalie.

Per migliaia di anni, dalle prime civiltà fino a meno di un secolo fa, l'agricoltura è stata la principale occupazione della grande maggioranza della popolazione umana. Nei paesi più industrializzati, alla fine del XIX secolo, la proporzione della popolazione attiva impiegata in agricoltura cadde dall'80 o 90 per cento del totale e meno del 50 per cento. Dal 1950 in poi le economie più avanzate hanno conosciuto un ulteriore cambiamento strutturale, il passaggio dal settore secondario a quello terziario.

Ora vedremo come i mutamenti strutturali dell'economia siano stati in passato una esigenza o a volte una conseguenza dovuta ai mutamenti dei bisogni umani; mutamenti quasi sempre accompagnati dal progresso e dalle innovazioni tecnologiche che hanno permesso negli ultimi secoli un'evoluzione con ritmi elevatissimi tralasciando, probabilmente, alcuni aspetti originari di ciò che caratterizzava il sistema economico e dunque la sua funzionalità.

Il capitalismo, infatti, negli ultimi due secoli ha svolto un'importante funzione nella trasformazione della società feudale, gerarchica e ineguale in una composta di individui più liberi e più uguali tra di loro¹¹. Ha perso, però, sul terreno della fraternità. La grande operazione che ci attende è andare oltre questa economia di mercato, senza rinunciare alle conquiste di civiltà che tale sistema economico e sociale ha consentito di raggiungere negli ultimi secoli¹².

¹¹ Si veda Rousseau J.J., (1993 [1775]), *Discorso sull'origine dell'ineguaglianza*, Rizzoli, Milano.

¹² Si veda Bruni L., (2010), *L'ethos del mercato*, Bruno Mondadori, Milano.

Partiamo da un dato: la comunità antica, arcaica, è *comunità gerarchica*, non comunità di persone libere e uguali tra di loro né, tantomeno, è comunità fraterna¹³.

Molta letteratura contemporanea ci racconta, sulla base di una suggestiva e intrigante etimologia dell'origine della parola "comunità", che la *communitas*, la *cum-munus*, racchiude la stessa ambivalenza nascosta nella parola latina *munus*. Questa ambivalenza diventa culturalmente ricca poiché è apertura di discorso. L'ambivalenza semantica del *munus* (che è insieme "dono" e "obbligo") sarebbe la stessa ambivalenza della *cum-munitas*. La base di questa teoria del dono, e della comunità, è Marcel Mauss¹⁴ con il suo *Saggio sul dono* (1924). Mauss, sociologo-antropologo che ha esplorato le ambivalenze del dono, è stato tra gli autori più influenti nelle teorie del dono succedutesi nel Novecento. Egli ci ha mostrato, sulla base di studi di società arcaiche, all'inizio del secolo che ciò che obbliga chi riceve un dono a contraccambiare è lo spirito della cosa donata, lo *hau*, che le comunità arcaiche "vedono" all'interno delle cose donate. Il donatario si lega alla persona donante per via dello *hau* che quella gli ha passato con la cosa e non si libera dal suo incantesimo finché non sia riuscita a contraccambiare in un modo considerato adeguato dall'altro.

Il dono spezza l'equilibrio dei rapporti sociali, poiché crea una asimmetria che l'essere umano, quello moderno in modo assoluto, non riesce a sostenere a lungo. Il dono non ricambiato è elemento di disequilibrio, di disordine. Le società umane – anche le arcaiche, anche se in modo diverso da quelle moderne¹⁵ - amano invece le simmetrie: ecco anche spiegata la grande potenza del mercato, basata su uno scambio simmetrico di valori equivalenti (o percepiti come tali). Delle tre classiche forme dell'amore l'*eros*, la *philia* e l'*agape*, la vita in comune non è mai messa in crisi dalle prime due forme, perché sono tendenzialmente simmetriche. È l'*agape* – che è la forma dell'amore-gratuità – che rompe l'equilibrio e le simmetrie dei rapporti.

La categoria fondativa del circuito del dono non è la gratuità ma la reciprocità.

Scrivendo a riguardo Polanyi: *Malinowski constatò che la categoria del "dono libero" era del tutto eccezionale, piuttosto anomala.*

¹³ Qui e in quanto segue non si intende negare che nella comunità antica non vi fosse amore genuino o reciprocità libera. In realtà la storia ci ha sempre mostrato e ci mostra, luoghi di autentica umanità anche in contesti dove i diritti delle persone (delle donne, per esempio) non sono riconosciuti: l'essere umano è spesso più grande dei limiti culturali e comunitari nei quali vive.

¹⁴ In realtà potremmo partire da più lontano, quanto meno da Émile Durkheim, zio e maestro di Mauss, e dalla sua teoria della religione, del sacro e del profano.

¹⁵ La simmetria ricercata è quella tra le comunità, non quella tra individui all'interno delle comunità.

La carità non è necessaria né incoraggiata, e la nozione di dono è invariabilmente associata a quella di contro-dono. Di conseguenza, persino doni palesemente “liberi” vengono di solito intesi come “contro-doni” destinati a compensare qualche servizio reso da chi li riceve (1983, p.83).

Approfondiamo il concetto di reciprocità. Iniziamo dalla Bibbia, forse il più grande codice della cultura occidentale. Lasciamoci aiutare dal racconto di Adamo ed Eva nell'Eden: Dio creò Adamo, eppure quest'ultimo non era pienamente felice. Egli nel giardino era con Dio ma solo la donna, l'altro-che-è-pari, consente infatti ad Adamo di essere pienamente felice.

Adamo (*adam*) è posto da Dio nel giardino con il compito, o la vocazione, di custodire la terra (*adamah*), un intreccio semantico che nasconde una ricchezza quasi impossibile da rendere fuori dall'ebraico¹⁶. Ecco che il lavoro dell'uomo diventa una vocazione, la chiamata a un rapporto di cura e di custodia della terra. A un rapporto di reciprocità: la terra dona i suoi frutti e l'uomo custodisce e cura la terra. La Genesi nel raccontare la creazione (Gn 2, 24-25) riferendosi all'uomo e alla donna utilizza i termini *ish* (uomo) e *isha* (donna). La realtà profonda del nome dell'uno rimanda necessariamente a quello dell'altra svelandoci una reciprocità fondativa tra Adamo e Dio e di quella tra l'uomo e la donna. Non appena si spezza una di queste reciprocità tutte le altre entrano in crisi: la rottura della relazione Adamo-Dio diventa immediatamente rottura del rapporto interpersonale (“la donna che tu mi hai posto accanto mi ha dato dell'albero” Gn 3,12), la rottura del rapporto con la natura (“il serpente mi ha ingannata”).

Il Medioevo può essere letto come un processo di lenta emersione della categoria dell'individualità a scapito della *communitas antiqua*. La civiltà comunale e cittadina, per esempio, si sviluppa spesso con il convento francescano al centro della città (e non più nelle valli come nel caso del monachesimo) e grazie a una paradossale, per certi versi, alleanza tra francescani e mercanti, che è una delle spiegazioni della nascita di quella stagione civilmente ricchissima, che fu l'Umanesimo civile italiano. Inoltre, la Chiesa stessa, soprattutto da quando era diventata la religione dell'impero, era entrata profondamente nella gestione di terreni, capitali e di denaro; per questa ragione la Chiesa non poteva evitare di entrare in contatto con mercanti e denari, finanza e commercio. I francescani – in particolare i teologi che si occuparono di faccende economiche – erano ben coscienti di questa ambivalenza nel giudizio morale sul commercio e sui mercanti. In particolare erano consapevoli che il mercante fa circolare la ricchezza e opera come elemento di redistribuzione, facendo sì che la ricchezza non rimanga accumulata nei forzieri.

¹⁶ Il profondo legame tra terra e uomo lo ritroviamo anche nella lingua latina: quello tra *humus* e *homo*.

Solo la ricchezza che circola produce bene comune¹⁷. Il mercante inoltre mette in contatto città e campagna, fa incontrare persone e beni che sarebbero rimasti separati senza il comun denominatore rappresentato dal prezzo di mercato.

La fraternità dei francescani fu una delle strade maestre su cui si svilupparono la civiltà cittadina e l'economia di mercato. Ma l'*agape* francescana, che aveva caratterizzato i primi tempi del movimento carismatico, evolse in una forma di *philia*.

Già nella Grecia di Aristotele il mercato era inteso come una forma di *philia*, quella basata sugli interessi. La *fraternitas* francescana fu una esperienza profetica, ma nella traduzione storica incontrò problemi cruciali.

Essa portò sicuramente frutti civili di fraternità (si pensi, oltre alla riflessione teorica sul mercato, alla nascita dei Monti di Pietà, autentici antesignani del moderno microcredito), ma la cultura europea cittadina e commerciale scelta non fu quella dell'*agape* fraterna della vicina Assisi e dell'Umbria di fine Duecento, bensì quella dell'Atene di Aristotele.

La domanda importante a questo punto è: perché si è verificato questo "riduzionismo" dall'*agape* a *philia*? Occorre inserirci con maggiore dettaglio in un evento storico che, nel passaggio dalla *fides* all'economia moderna laica e universalistica, ha avuto un ruolo decisivo: la Riforma¹⁸.

La Riforma luterana spezzò definitivamente l'ordine di un'Europa dei commerci basata sulla fede cristiana: dopo Lutero non bastò più essere cristiani per garantire la *fides* nei mercati. Si doveva trovare un'altra base per poter scambiare e trafficare in Europa, soprattutto nel Nord Europa, che dal Cinquecento era diventato il nuovo centro commerciale e finanziario del mondo, si presentava dopo la Riforma come un intreccio di *fides* diverse, cristiane ma non più capaci di creare la base di fiducia necessaria per l'affidabilità degli scambi¹⁹.

Lutero, nell'economia del nostro discorso, è stato decisivo per almeno due ordini di ragioni:

- 1) Ha definitivamente superato, nel suo pensiero teologico e politico, la comunità sacrale, sancendo davvero le basi per la creazione della comunità di individui.

¹⁷ C'è in queste tesi una intuizione della cosiddetta "velocità di circolazione della moneta" che nella modernità verrà inserita nella famosa "teoria quantitativa della moneta" ($MV = PY$), dove V (la velocità di circolazione della moneta) è legata al reddito prodotto (Y).

¹⁸ Si veda Cotta G., (2002), *La nascita dell'individuo moderno. Lutero e la politica della modernità*, il Mulino, Bologna.

¹⁹ Ricordiamo che la Riforma provocò una forte Contro-riforma, anche nel pensiero politico.

- 2) Come conseguenza di ciò, quella *philia* cristiana non sarà più un fondamento sufficiente e la politica da un lato e il mercato dall'altro dovranno trovare una nuova fondazione, dove il posto della *philia* non sarà occupato dall'*agape*, bensì dal contratto-eros.

La comunità che nasce, non è più gerarchica: è senza sacerdoti, e dove ciascuno è sacerdote di se stesso. La visione di cristianesimo di Lutero è essenzialmente individualista, poiché la comunità dal quale il riformatore voleva prendere le distanze era la comunità ineguale, mediata, gerarchica e sacrale; e prendendo le distanze da questa comunità, agli individui non è richiesta una relazione profonda di "innesto" gli uni negli altri, come invece la teologia paolina del "Corpo mistico" aveva affermato e la Chiesa cattolica aveva incarnato in comunità gerarchica.

Tuttavia Lutero, a causa del peccato e del rapporto interumano "malato", fu fautore di un fortissimo potere politico. Non una società-civile che nasce dalla dinamica di persone naturalmente socievoli, ma una società-Stato che può esistere solo se un contratto artificiale la crea e un "Leviatano" impersonale la mantiene con il monopolio della forza e della violenza. Un esempio potrà esserci utile.

Il contratto sociale tra due soggetti A-B non richiede alcuna *philia* o simpatia tra le persone, ma solo mutua indifferenza, assenza di guerra: *immunitas*. Esso consente, poiché le persone sono dominate dalla paura, di "saltare" a una condizione favorevole a entrambi, attribuendo, attraverso un patto vincolante, il potere assoluto ad un terzo soggetto (lo Stato) di punire chi non mantiene fede al patto: ecco che la nuova società contrattuale, non è dunque l'evoluzione della comunità naturale, ma anzi è il suo opposto, il suo "non".

Nel medioevo il mercato era stato una rete di rapporti personali, non anonimi, tra conosciuti. L'affidabilità era giocata sulle persone in carne ed ossa, sulle loro identità e storie.

Dalla metà del Cinquecento l'Europa necessitava di una nuova *fides* che, come ricorderà Genovesi²⁰ qualche secolo dopo, significa anche "corda": occorre una nuova corda, un nuovo legame sociale per una nuova Europa. Così nel Seicento mercanti e Stati furono costretti a dar vita a una nuova economia di mercato, anonima e finanziaria, dove non fossero le persone e le loro identità a circolare, ma titoli di credito, moneta cartacea, azioni.

²⁰ Antonio Genovesi (1713 –1769), Napoli. E' stato uno scrittore, filosofo ed economista italiano. Per approfondimenti si veda Palmieri G., (1788), *Riflessioni sulla pubblica felicità relativamente al Regno di Napoli*, Pirota e Maspero, Milano.

È a partire dal Seicento che il mercato inizia a spersonalizzarsi e a divenire una forma di mediazione tra sconosciuti. È in questa stagione dell'Europa che nasce il capitalismo, dove le merci scambiate perdono contatto con l'identità delle persone che le hanno create.

Questa straordinaria invenzione ha consentito un'enorme espansione degli scambi, e l'inclusione di milioni, oggi miliardi di persone, proprio grazie al depotenziamento delle relazioni umane di ogni elemento personale che dicesse diversità vera e identità (Bruni, 2010). Il sistema dei prezzi si pone come "terzo" che sterilizza gli elementi di potenziale ferita. Al tempo stesso, questo universalismo non è una rete di incontri tra diversi, ma relazione mutuamente indifferente tra soggetti resi omogenei proprio per permettere lo scambio senza diversità. Inoltre il mercato funziona emarginando da esso l'amicizia e la benevolenza, dimensioni naturali della socialità umana, ma che mandano in crisi i segnali di prezzo.

C'è bisogno di una cultura civica già cooperativa in partenza.

Affinché il mercato possa svilupparsi grazie alla cooperazione c'è bisogno che nella popolazione siano già presenti delle predisposizioni cooperative, che la paura e la diffidenza non prevalgano. Fino a Lutero e Calvino nella *christianitas* medioevale la *bona fides* aveva svolto una funzione di credibilità e la *philia* tra i cristiani era stata la base degli scambi.

Con le nuove rifondazioni della politica e dell'economia non c'è più bisogno di nessuna *fides*: basta pensare ai propri interessi e il bene dell'altro e il bene comune emergono indirettamente dal gioco di questi. Ogni individuo in questo sistema incontra potenzialmente tutti, senza incontrare realmente nessuno, se non se stesso. Libertà ed uguaglianza ma senza fraternità.

Nell'economia civile²¹, un atteggiamento morale o fraterno, in questa sede ricercato, non implica necessariamente (anche se non lo esclude) comportamenti di rinuncia al proprio guadagno materiale a favore del nostro partner nello scambio. Genovesi ci dice che è possibile avere un atteggiamento fraterno nei confronti degli altri soggetti senza essere necessariamente altruisti.

L'idea di fraternità è un modo di percepire e leggere il mercato come un'azione collettiva di un *team* all'interno di un grande spazio, nel quale cogliere le opportunità di scambio per un beneficio comune.

Dall'altra parte, come altra faccia della stessa medaglia, la teoria economica non riesce a rappresentare le relazioni *non di mercato* come anche rapporti mutuamente vantaggiosi, come quelle che si vivono all'interno della famiglia e tra amici, come a dire che se uno

²¹ La nozione di economia civile compare per la prima volta nel Settecento, quando nel 1753 l'Università di Napoli istituisce la prima cattedra al mondo di economia, chiamandovi a ricoprirla l'abate Antonio Genovesi, la denominazione adottata è proprio economia civile.

scambio è anche mutuamente vantaggioso questo immediatamente si trasforma in qualcosa di moralmente molto meno nobile e la relazione diventa un mero contratto, un contratto che ha qualcosa di *mercenario*.

Secondo questa teoria non consiglieremmo mai a un imprenditore di scegliere un fornitore rispetto ad un altro, nonostante abbia prezzi più alti rispetto all'alternativa, solo perché questo si trova in difficoltà economica. Quali allora le differenze che una tale visione del mercato produce? Quale il suo valore aggiunto, rispetto alla visione standard o smithiana?

Innanzitutto dobbiamo considerare la *percezione* della relazione da parte dei soggetti coinvolti. Leggere il contratto come un'azione collettiva (e non solo come *immunitas* o mutua indifferenza) cambia il tono "affettivo" della relazione di mercato.

Non vi è dubbio, da una parte, che sentimenti di fraternità e di amicizia si creino più facilmente tra eguali (in termini economici, sociali, di età...), ma sembra egualmente vero che, se la società civile vuole sviluppare sentimenti di amicizia e di mutua assistenza, essa deve favorire e consentire che i suoi membri siano disposti amichevolmente anche nei confronti di chi è diverso sotto vari punti di vista, compreso quello economico.

Un esempio può chiarire quanto fin qui esposto.

Immaginiamo, per esempio, Francesca che si reca dal gommista per acquistare delle gomme invernali. Francesca richiede una marca specifica (magari vista in tv) di pneumatici, e Giulio, il gommista, sa (a causa dell'informazione asimmetrica) che esiste un'altra marca di prestazioni identiche ma che costa meno. In un approccio *à la Smith* Giulio dovrebbe semplicemente vendere le gomme che Francesca domanda, sulla base della mutua indifferenza. Che cosa direbbe in questo caso, invece, la prospettiva dell'economia *civile*? Secondo Genovesi, Giulio avrebbe un obbligo in quanto venditore? E quale? Un'analisi del mercato come mutua assistenza ci offre un *frame work* per affrontare tali questioni che invece non hanno senso all'interno dell'economia come la conosciamo oggi.

Continuando sulla linea del comune beneficio, per esempio, un barista potrebbe avere qualche dubbio se offrire il decimo bicchiere di grappa al cliente già ubriaco, o al giovane che sta per tornare a casa in auto dopo una serata in discoteca. Se infatti le relazioni di mercato sono intese come mutua assistenza, le parti possono incorrere in responsabilità morali l'uno nei confronti dell'altro.

Per Genovesi la virtù e l'interesse personale non sono in contrasto, ma mentre per Smith è la ricerca dell'interesse personale che è *direttamente* virtuosa e il bene comune arriva senza cercarlo intenzionalmente, per l'economia civile è la ricerca del bene comune ad essere virtuosa. Nell'*ethos* dell'economia civile il premio per le virtù ha due componenti:

Una prima componente *premiata*, direttamente legata alla virtù: questa include sia i premi esterni sia la ricompensa intrinseca dell'azione virtuosa, che ottiene chi agisce direttamente per il bene comune.

La seconda componente civile, o *istituzionale*, è quella che la società civile riserva ai cittadini virtuosi che operano per il bene comune.

Parlando di virtù e di incondizionalità nella ricerca del bene comune occorre fare qualche precisazione. Bisogna dosare l'incondizionalità dei soggetti virtuosi.

Questa ambivalenza e questo paradosso associato all'*agape* può spiegare perché la storia ci mostra l'*agape* evolvere, o decadere, in altre forme, che sono quelle classiche incontrate nella prima parte di questo capitolo:

- a) La *philia* elettiva, dove si espellono gli opportunisti, i non affidabili. Ovvero si fa in modo che chi vive l'*agape* (ormai divenuta altro) nella comunità sia il 100% per rendere inattaccabile l'equilibrio della reciprocità "agapica"²².
- b) La gerarchia-Leviatano: di fronte alle ferite e alle difficoltà dell'*agape* si può retrocedere nella comunità gerarchica e si introducono sanzioni e limitazioni di libertà. Si riesce a stare insieme, ma la vita sociale diventa una rete di contratti e di regole "senza gratuità" per consentire la vita in comune, ormai né più agapica, né a questo punto di *philia*.

Come la democrazia, in politica, è garantita dalla pluralità dei partiti e dei movimenti civili, il mercato produce democrazia e vita buona quando al suo interno possono coesistere più culture, più *ethos*. Oggi si profila invece all'orizzonte un grande rischio, quello di cadere in un nuovo fondamentalismo: pensare, credere e raccontare che l'*ethos* del mercato oggi dominante sia l'unico possibile anche domani. E se il mercato è un pezzo di vita, se lo scambio economico è incontro, se l'impresa è vita in comune, allora umanizzare i mercati significa abitarli con uomini e donne vere, popolarli di corpi e aumentare le opportunità di incontro.

²² Ricordiamo che in un contesto del tipo Dilemma del prigioniero basta che un solo membro defezioni o cambi cultura perché nel tempo la non reciprocità prevalga sulla reciprocità.

1.3 Impresa “asociale” o indirizzata allo sviluppo sociale?

Dopo aver spiegato la necessità di un *economia civile*, le domande che ci poniamo nello specifico sono dunque “perché un’impresa dovrebbe rinunciare a parte dei suoi profitti o indirizzare una quota dei suoi investimenti verso la realizzazione di una *impresa sociale*?”

Da cosa dovrebbe dipendere l’avvio di un rinnovamento così profondo tale da modificare l’assetto organizzativo di una azienda? Da un intimo bisogno del top manager, dalla ricerca di notorietà o da una esperienza personale frutto di una visione religiosa o morale dell’imprenditore? Profit o Non Profit?”

Questo è il problema secondo alcuni.

In realtà è un falso problema, se si entra in una nuova mentalità, quella dell’impresa a finalità sociale. *L’impresa sociale* è impresa a tutti gli effetti, come dicevamo, cioè è in grado di produrre beni o servizi nel libero mercato, ma che non ha come scopo la massimizzazione del profitto per pochi, ma la massimizzazione del benessere sociale. Allo stesso tempo, al contrario di una tipica organizzazione no profit, l’impresa a finalità sociale genera utili che vengono in gran parte reinvestiti nell’attività stessa.

L’impresa sociale è quindi economicamente e finanziariamente autonoma nel medio-lungo termine e chiede, verosimilmente, sostegno di fondi solo nella fase di avviamento.

Perché parlare di *impresa sociale* oggi?

La crisi che stiamo vivendo si situa all’interno di un processo di trasformazione della società post-moderna occidentale che viene attraversata da varie sfide: la globalizzazione che rompe il nesso tra l’attività produttiva e il territorio; il problema demografico, derivante dall’invecchiamento della popolazione; la crisi della politica, del lavoro, della famiglia, i nuovi bisogni e le nuove povertà.

Per affrontare queste sfide non sono più sufficienti le risposte del mercato (la produzione di ricchezza) e dello Stato (la re-distribuzione di parte della ricchezza prodotta), diviene necessario recuperare la dimensione della reciprocità e del dono nei rapporti tra le persone, le comunità, le organizzazioni. Questa diventa la sfida dell’impresa sociale: far coesistere, all’interno del medesimo sistema, i tre principi regolativi dell’economia: lo scambio di equivalenti (contratto), che rimanda al valore dell’efficienza; la re-distribuzione di ricchezza (welfare), che rimanda al valore dell’equità; la reciprocità (fraternità), che rimanda al valore del dono.

L'impresa sociale, quindi, ha un approccio che guarda e inserisce l'esperienza della socialità umana e della reciprocità all'interno di una normale vita economica, né a lato, né prima, né dopo questa. E' il momento economico stesso, perciò, che in base alla presenza o assenza dei principi del dono e della reciprocità, rende una impresa "sociale o non". Le critiche mosse dai classicisti sono dunque povere e malferme in tal senso. Non è obbiettivo dell'*impresa sociale* fare beneficenza o esercitare l'assistenzialismo. Né tuttavia essa è prerogativa di chi fa un certo cammino religioso o vive una certa dimensione spirituale. Tutti siamo chiamati a questa vocazione che in alcuni casi può coincidere con pensieri di alcune religioni, ma non per questo è da condannare ex-ante in difesa di un certo grado di laicità del sistema economico o politico che sia. Un'impresa che adotti un comportamento socialmente responsabile, monitorando e rispondendo alle aspettative economiche, ambientali e sociali di tutti i portatori di interesse, coglie anche l'obbiettivo di conseguire un vantaggio competitivo e di massimizzare gli utili di lungo periodo.

Un prodotto, infatti, non è apprezzato unicamente per le caratteristiche qualitative esteriori o funzionali; il suo valore è stimato in gran parte per le caratteristiche non materiali, quali le condizioni di fornitura, i servizi di assistenza e di personalizzazione, l'immagine ed infine la storia del prodotto stesso. La consapevolezza dei produttori e dei consumatori circa la centralità di tali aspetti nelle dinamiche competitive e la "tracciabilità storica" della catena dei processi che hanno portato alla realizzazione del prodotto stanno attualmente guadagnando l'attenzione dei vari attori presenti sul mercato.

Risulta pertanto evidente come l'impegno "etico" di un'impresa sia entrato direttamente nella cosiddetta catena del valore prospettando così l'utilizzo di nuovi percorsi e leve competitive coerenti con uno "sviluppo sostenibile" per la collettività. All'interno del mercato globale e locale le imprese non hanno, infatti, un'esistenza a sé stante, ma sono enti che vivono e agiscono in un tessuto sociale che comprende vari soggetti, tra i quali spicca sicuramente una società civile molto attenta all'operato imprenditoriale. È, quindi, di fondamentale importanza l'attività dedicata al mantenimento delle relazioni con l'esterno, verso i cosiddetti *stakeholders*²³.

Nei sistemi di gestione aziendale, l'attenzione agli *stakeholders* è divenuta di importanza cruciale per le imprese e, spesso, lo sviluppo nel tempo di relazioni positive con tali soggetti può diventare un elemento di valore aggiunto per l'impresa.

²³ Soggetti interessati all'attività aziendale, per es. organizzazioni non governative, sindacati, mass-media ecc.

Ma il comportamento più o meno etico di un'impresa interessa potenzialmente tutti i cittadini, ai quali non bastano astratte dichiarazioni di principi e valori: essi esigono ormai un impegno quotidiano e credibile, frutto di una precisa politica manageriale e di un sistema aziendale organizzato a tal fine. Occorre sottolineare il fatto che l'impresa sociale non è filantropia o volontariato aziendale, bensì è qualcosa che fa parte del business. Quello che in diversi punti viene sottolineato nell'Enciclica "*Caritas in veritate*": non fraintendere la "carità" (amore in senso largo, verso la comunità, verso l'ambiente, ecc..) con l'assistenzialismo. In sostanza, si chiede alle aziende di prendere consapevolezza delle azioni che si compiono e di renderlo pubblico.

La responsabilità sociale spesso, però, diventa qualcosa che si mette in atto solo per compiacere cittadini e *stakeholders* ricevendone in cambio un buon ritorno di immagine.

In questo modo ci si è adoperati solo per un personale tornaconto che ha necessitato di investimenti che in realtà non porteranno all'incremento del benessere sociale, ma che serviranno ad aumentare i profitti; quindi, in ultima analisi, non è altro che l'estrema ricerca della massimizzazione dei profitti, sfruttando per raggiungere tale scopo sane e pregevoli iniziative.

Questo concetto è stato recentemente confermato attraverso l'introduzione nel nostro ordinamento delle norme sull'impresa sociale, la legge delega n. 118/2005, il successivo Decreto legislativo n. 155/2006 ed i decreti attuativi del 24.1.2008. Le questioni relative all'identità dell'impresa sociale, dell'impresa civile, della nuova figura ideal tipica dell'imprenditore sociale, dei sistemi di *governance* delle imprese sociali e civili, della dimensione *multistakeholder* e della qualità per l'impresa sociale sono all'ordine del giorno del dibattito scientifico.

Un modello imprenditoriale cooperativo, quindi, in grado di aggiungere al principio della "mutualità interna" (il massimo beneficio possibile ai propri soci), la cosiddetta "mutualità esterna" ovvero la capacità dell'impresa di orientare le proprie attività a favore di un beneficio esterno, di "interesse generale" appunto, e di rappresentarlo adeguatamente anche nella *governance* stessa dell'impresa.

Come è possibile che la vendita di beni o servizi da parte di una simile impresa possa produrre anche ricadute sul piano delle condizioni sociali? Pensiamo ad un'impresa con finalità sociali che produca e venda prodotti alimentari di alta qualità a basso prezzo puntando a un mercato di bambini poveri e malnutriti.

Si può mantenere basso il prezzo dei prodotti perché non entrano in competizione sul mercato dei beni di lusso e quindi non richiedono né pubblicità né confezionamento costoso e poi perché l'azienda che li porta sul mercato non è vincolata a massimizzare i propri profitti²⁴. In questo caso l'azienda fornisce un prodotto che genera un ricavo attraverso la vendita e, contemporaneamente, migliora la condizione di una parte della collettività bisognosa.

Se tale progetto pur caricando un prezzo sui propri prodotti non riesce a recuperare completamente i costi non può essere qualificato come business sociale e rimane nella categoria delle organizzazioni di carità, fino a quando deve far conto su donazioni o sussidi per ripianare le perdite. Ma non appena l'azienda è in grado di coprire interamente i costi per un periodo sufficientemente lungo, quello stesso progetto può entrare in un altro mondo, quello delle imprese, e fregiarsi del nome di business sociale.

Nell'impresa con finalità sociali vige l'imperativo del vantaggio sociale che prevale su quello della massimizzazione dei profitti. Invece di cercare di accumulare il livello più alto possibile di profitti finanziari a solo beneficio degli investitori, l'*impresa sociale* cerca di raggiungere un obiettivo sociale. A questo punto la domanda nasce spontanea: quale vantaggio dovrebbero averne gli investitori a investire i loro capitali in tali imprese?

Purtroppo la sola sensibilità morale non è sufficiente o perlomeno non è economicamente valida come risposta: risulterebbe in termini stretti un investimento poco redditizio e finirebbe nel ricadere tra le attività di beneficenza. Per dare una risposta opportuna in tal senso, può esserci utile il concetto di efficienza paretiana²⁵ seppur con i giusti correttivi e con la corretta chiave di lettura. Essa si realizza quando l'allocazione delle risorse è tale che non è possibile apportare miglioramenti paretiani al sistema; cioè non si può migliorare la condizione di un soggetto senza peggiorare la condizione di un altro. Per contro si ha ottimo paretiano quando l'utilità di una persona può essere aumentata soltanto con una diminuzione dell'utilità di qualcun altro; vale a dire che nessuna persona può migliorare la propria condizione senza che qualcun altro peggiori la sua.

Inaugurando un approccio che si adoperi in quest'ottica è importante valutare come l'aumento della mia personale utilità (impresa) comporti una modifica nell'utilità di uno o diversi soggetti (collettività). Seguendo a grandi linee tale principio si dovrebbe dunque cercare di raggiungere l'ottimo paretiano, ovvero quel punto in cui, dati i vincoli del sistema, viene raggiunta la massima utilità possibile nel rispetto degli altri soggetti.

²⁴ Esempio tratto da *Un mondo senza povertà*, Muhammad Y., pp 36-37.

²⁵ Dal nome dell'economista italiano che lo introdusse, Vilfredo Pareto (1848-1923).

Raggiungere cioè quel punto in cui ciascuno è disposto a rinunciare ad una parte di utilità (massimizzazione estrema del profitto) nella consapevolezza che questa comporta l'aumento di utilità in diversi altri soggetti, accrescendo in ultima analisi l'utilità totale della collettività, impresa inclusa.

Seppur questa sia una risposta pregevole, in termini economici, necessita comunque di uno slancio da parte dell'imprenditore nella disponibilità a rinunciare a una parte più o meno piccola di profitto in nome dell'aumento del benessere sociale.

Tuttavia non è tutto perduto, sappiamo che in un sistema, di qualunque genere esso si tratti, affinché esso funzioni nel miglior modo possibile necessita che tutti i suoi attori all'interno si muovano verso un obiettivo comune.

Diverse sono le teorie in tal senso²⁶ ma ciò che possiamo dedurre da tali studi è l'estrema importanza dell'identificazione di un obiettivo comune. Se parliamo di sistema economico, in quanto tale, dobbiamo porre un obiettivo comune a tutti gli attori che operano sullo scenario del mercato. Se in passato abbiamo avuto l'obiettivo della massimizzazione del profitto possiamo comprendere facilmente come esso disgreghi i vari interessi e porti i comportamenti in direzioni diverse o a volte opposte, creando un sistema tramato di fili tesi che alla minima perturbazione potrebbero spezzarsi.

Occorre oggi riformulare un obiettivo comune che vada al di là delle individuali aspettative e che possa essere così alto, ma possibile nella sua realizzazione, da poter essere generalmente auspicato e condiviso. Un obiettivo che guardi oltre l'interesse personale.

Un obiettivo che per essere raggiunto necessita una riformulazione dell'orientamento strategico di fondo. Con l'ingresso del business sociale il libero mercato viene ad arricchirsi di nuove e invitanti opportunità che lo rendono più interessante, più complesso e più competitivo. Molti di coloro che vengono a contatto con il concetto di business sociale si chiedono se sia possibile pensare anche ad una forma ibrida in grado di fondere le sue caratteristiche con quelle dell'impresa orientata al profitto.

Le aziende orientate al profitto sono mosse dal desiderio del guadagno personale, quelle con finalità sociali dal desiderio di carico dei problemi altrui. E' possibile immaginare un'impresa che tenga insieme queste due esigenze combinando elementi di interesse personale ed elementi di altruismo?

²⁶ Alcuni esempi: Teorie consortili, studi di funzionamento sui distretti turistici, teoria economico-civile dell'impresa cooperativa, ecc.

Sulla carta esiste un numero illimitato di ricette per dar vita a un ibrido del genere anche se su tale argomento si aprono delle perplessità sulla difficoltà nel controllare un'impresa guidata da due obiettivi in conflitto come la massimizzazione del profitto e la ricerca del miglioramento sociale. Immaginiamo di conferire all'amministratore delegato di una azienda alimentare il mandato di "massimizzare i profitti e contemporaneamente garantire che l'alimentazione dei bambini delle famiglie povere sia migliorata attraverso la vendita di prodotti di alta qualità al prezzo più basso possibile".

Il nostro amministratore delegato rimarrà confuso e non saprà più quale parte del mandato rappresenti la volontà degli azionisti. Egli troverà più semplice guidare l'azienda come se fosse una normale azienda orientata al profitto destinata ad essere valutata come tutte le altre aziende del mercato.

Con questa sfida conclusiva intendiamo trasmettere che non è semplice addentrarsi in un campo così delicato dettato da leggi di mercato e da bisogni e stimoli etico-morali. Per questo nei prossimi capitoli ci addenteremo maggiormente nel settore, dando un taglio specifico, che ci aiuterà a motivare la nostra idea di *impresa sociale*.

CAPITOLO 2

RISPOSTE AL PROBLEMA DAL MONDO CATTOLICO

2.1 La salvezza cristiana, una liberazione integrale dell'uomo: la teologia della liberazione

Abbiamo spiegato nel primo capitolo come fondamentale è per l'economia della salvezza analizzare l'uomo nella sua visione trascendente, vedere, cioè, l'uomo inserito appieno nella Pericorese Trinitaria. La considerazione della comunione dei tre *Diversi* ci porta, dunque, a un atteggiamento critico nei confronti della persona, della comunità, della società.

Nella nostra cultura ha prevalso, a livello della persona, il predominio dell'individuo, della sua soddisfazione isolata. Comprendere la persona umana come immagine e somiglianza della Trinità implica misurarla sempre sulla relazione aperta verso gli altri. La Trinità costituisce una comunione aperta che va al di là delle Persone stesse ed include la creazione: la persona non può rinchiudersi in se stessa, così come ogni attività a cui l'uomo si dedica non può restare fine a se stessa.

Nel 1965, sotto il pontificato di papa Paolo VI, viene promulgata la costituzione pastorale *Gaudium et spes*, sulla Chiesa nel mondo contemporaneo; documento tra i più rilevanti del Concilio Vaticano II e della Chiesa cattolica. Da questo periodo di riforma e di rinnovamento della Chiesa nel 1968 nasce la Teologia della liberazione: una discussa riflessione teologica iniziata in America latina con la riunione del Consiglio Episcopale Latino-americano di Medellín (Colombia), che tende a porre in evidenza i valori di emancipazione sociale e politica presenti nel messaggio cristiano. Ovviamente tali correnti, per quanto innestate sui valori evangelici, non sono Magistero ufficiale della Chiesa.

Tra i principali protagonisti che iniziarono questa corrente di pensiero vi furono i sacerdoti Gustavo Gutiérrez²⁷, Hélder Câmara²⁸ e Leonardo Boff²⁹. Il termine venne coniato dallo stesso Gutiérrez nel 1973 con la pubblicazione del libro *Teologia della Liberazione*³⁰.

²⁷ Gustavo Gutiérrez Merino, nato a Lima l'8 giugno 1928, è un sacerdote e teologo peruviano, membro dell'Ordine dei Frati Predicatori. È ritenuto il fondatore della teologia della liberazione. È, inoltre, docente all'Università di Notre Dame (Indiana), e stato professore alla Pontificia Università del Perù e *visiting professor* nelle maggiori università del Nord America e dell'Europa.

²⁸ Hélder Pessoa Câmara nato a Fortaleza il 7 febbraio 1909 è stato un arcivescovo cattolico e teologo brasiliano.

²⁹ Leonardo Boff - al secolo Genésio Darci Boff - (Concórdia, 14 dicembre 1938) ex frate francescano, è un presbitero, teologo e filosofo brasiliano e scrittore di fama mondiale. È uno dei più importanti esponenti della Teologia della Liberazione.

Fra le tesi di questa teologia vi è la centrale affermazione che la salvezza cristiana include una liberazione integrale dell'uomo e raggruppa per questo anche la liberazione economica, politica, sociale e ideologica, come visibili segni della dignità umana.

Gli impegni teorici e operativi che conseguono dalle tesi sono svariati; tra questi abbiamo la costante riflessione dell'uomo su se stesso per renderlo creativo a suo vantaggio e a quello della società in cui vive; prendere coscienza della forte disuguaglianza sociale tra società opulente e popoli votati alla miseria, ponendosi al fianco dei poveri, che sono le membra sofferenti del corpo crocifisso di Cristo. La rivoluzione del vangelo è l'amore, non la lotta. Viene ripreso il concetto di giustizia sociale: essa è sorella della carità; l'uomo solidale e creativo deve essere il motore dell'attività umana in contrapposizione alla mentalità capitalista della speculazione e della logica del profitto.

2.2 Il Magistero e la dottrina sociale della Chiesa cattolica.

Nel 1848, con la pubblicazione del Manifesto del Partito Comunista³¹, si gettavano già le basi per un'ampia trattazione dell'instabile sistema economico moderno. Gli autori analizzano la storia fino ai loro giorni come storia di lotta di classe, evidenziando il carattere rivoluzionario della borghesia che ha portato alla rivoluzione industriale. La ricchezza della borghesia deriva però dallo sfruttamento di un'altra classe, il proletariato. Lo sfruttamento è assicurato attraverso lo Stato, visto come un comitato che amministra gli affari comuni di tutta la classe borghese. Il proletariato, nato in seguito alla ascesa della borghesia, unitosi in classe, abatterà dialetticamente la classe borghese.

In seguito ad una rivoluzione in cui il proletariato prenderà il potere politico, ci sarà una fase di transizione in cui si useranno i mezzi messi a disposizione dallo Stato per trasformare la società: ad uno Stato borghese si sostituirà uno Stato proletario, ad una dittatura della borghesia una dittatura del proletariato. Terminata questa fase di transizione si arriverà al comunismo, ovvero ad una società senza classi, in cui i mezzi di produzione sono comuni.

Venuta a mancare la lotta di classe, sparirà anche il piano sul quale essa si sviluppava: lo Stato. Il potere pubblico, infatti, non è altro, per Marx ed Engels, che il potere di una classe organizzato per opprimerne un'altra.

³⁰ Titolo originale spagnolo: Historia, Política y Salvación de una Teología de Liberación).

³¹ Il Manifesto del Partito Comunista fu scritto da Karl Marx e Friedrich Engels fra il 1847 e il 1848 e pubblicato a Londra il 21 febbraio del 1848. In Italia fu pubblicato per la prima volta nel 1891.

La Chiesa cattolica risponde a questa trattazione solo cinquanta anni dopo con la *Rerum Novarum*³² di Leone XIII. Secondo questo documento papale la società è formata (come dato di fatto) da soggetti ricchi e soggetti poveri³³. Il Sommo Pontefice con la sua ampia trattazione, ritenuta però da più parti poco soddisfacente, afferma, sinteticamente, che i ricchi - in quanto tali - devono essere generosi nei confronti dei poveri e quest'ultimi leali e rispettosi. Possiamo definire la risposta di Leone XIII come paolina³⁴, ma poco concreta. Occorreva attuare un approccio più scientifico così come effettuato da Marx.

Bisognava chiedersi: da dove viene la ricchezza? da dove la povertà?

Le prospettive della prima alleanza (AT)³⁵, in merito al lavoro, alla ricchezza, all'uso dei beni e al commercio non sono univoche. Esistono infatti notevoli varianti tra i libri sapienziali e i libri profetici. I primi presentano la ricchezza come premio di Dio alla vita giusta e la povertà, identificata con l'indigenza, come castigo divino e risultato di una vita oziosa e malvagia.

I profeti, invece, nelle ricchezze di un Israele ormai sedentario e non più nomade o semi-nomade, in quanto spesso frutto di usurpazione e angherie, ravvisano un pericolo di idolatria e di oppressione del prossimo. Nella povertà, quando sia una via media tra l'indigenza e l'opulenza, vedono un valore positivo.

Nel Nuovo Testamento, sulla linea dei libri sapienziali, prevale la linea profetica. Questo è evidente soprattutto nella versione lucana delle "Beatitudini" dove il "beati i poveri" ha come contrappunto il "guai ai ricchi" perché essi possedendo molti beni sono indotti ad idolatrarli, dimenticandosi di Dio e dei fratelli bisognosi.

Più che l'abbandono effettivo e radicale dei beni, la c.d. *fuga mundi*, si rimarca l'esigenza dell'amore di condivisione (in greco *agape*³⁶).

Bisogna dare atto al Magistero sociale di aver destato da una sorta di lungo sonno i Teologi moralisti. Infatti, *Rerum Novarum* e *Quadragesimo anno*, pur con qualche limite, dovuto proprio alla carente riflessione moral-teologica, hanno sollecitato una più attenta considerazione dell'economia e dei suoi mutamenti; l'accento posto sulla giustizia sociale e le denunce di un'economia, a livello sia pratico che tecnico, sganciata dalla morale, hanno provocato, poco alla volta, mutamenti dell'insegnamento dell'etica filosofica e teologica.

³² Lettera Enciclica pubblicata il giorno 15 maggio del 1891, anno decimoquarto del pontificato di Leone XIII.

³³ Cfr RN 18

³⁴ Si veda la lettera a Filemone riguardo allo schiavo Onesimo.

³⁵ Si intende Antico Testamento, ovvero la raccolta di libri suddivisi in Pentateuco, libri storici, libri sapienziali e libri profetici.

³⁶ Intesa in ogni sua accezione e come ampiamente trattata nel capitolo precedente.

Quando Leone XIII, passato alla storia come il Papa degli operai, denuncia gli eccessi del capitalismo che impone alle masse lavoratrici “un giogo poco men che servile”, quando richiama i datori di lavoro al dovere di rispettare nell’operaio “la dignità dell’umana persona nobilitata dal carattere cristiano”, quando ammonisce a non considerare il lavoratore uno strumento di produzione, quando insomma eleva la sua parola di grave condanna contro ogni forma di sfruttamento ed esalta la dignità e i diritti dell’uomo, noi vi vediamo un sacro, immutabile patrimonio di insegnamenti che costituiscono la proiezione sociale più elevata di quei doveri di carità e giustizia che il messaggio cristiano ha portato nel mondo.

Nonostante sia ben lontano quel maggio 1891, l’intima efficacia di cui l’Enciclica è munita non si è certo esaurita nelle realizzazioni, pur grandiose, alle quali nei tempi successivi abbiamo assistito³⁷, riguardata infatti alla luce della situazione presente, essa conserva intatta la sua validità come ammonimento e richiamo ad un sistema di vita e di ordine sociale.

Questo insegnamento è stato successivamente sviluppato da Pio XI nella magistrale *Quadragesimo Anno*³⁸ e dalle assidue e concrete sollecitudini di Pio XII.

Nel secondo dopoguerra, l’immensa risonanza dell’Enciclica *Populorum Progressio*³⁹ conferma in modo evidente quanto attuale e sentito sia il problema. Tale Enciclica, sul piano dottrinale, non segna di fatto alcuna innovazione, non afferma principi che la Chiesa non abbia da sempre accolto e non proclama idee che non trovino certissimo fondamento nella Scrittura. Dove risiede dunque questa sua novità risultata peraltro così palese da essere incontestabile?

E’ proprio questa capacità di svolgersi, di rinnovarsi permanendo, di svilupparsi senza mutare, in sincronia con l’evolversi della storia. Essa tratta della destinazione universale dei beni, della proprietà e dell’uso dei redditi, del capitalismo liberale, del lavoro e del superfluo, arricchendo così il pensiero della Chiesa intorno alla funzione universale dell’economia. L’Enciclica riafferma così il rigetto verso la concezione del profitto inteso quasi come motore esclusivo del progresso economico ed inoltre essa getta un lungo sguardo al processo di globalizzazione avviatosi in quegli anni; essa afferma che non v’è più oggi, con i moderni mezzi di comunicazione, con l’immensa estensione dei mercati e dei settori di interesse, alcun Paese la cui vita si svolga totalmente al suo interno: se gli uni possono essere travolti senza colpa o responsabilità alcuna dalla rovina di altri, l’intima coerenza delle cose vuole anche che gli uni beneficino della prosperità degli altri.

³⁷ Successivamente alla promulgazione dell’Enciclica, grazie anche ad essa, si è assistiti alla protezione del lavoro delle donne; ai primi cenni di una regolamentazione salariale, alla nascita dei contratti collettivi di lavoro, ecc.

³⁸ Lettera Enciclica promulgata il 15 maggio 1931, anno decimo del Pontificato di Papa Pio XI.

³⁹ Lettera Enciclica pubblicata il 26 marzo dell’anno 1967, quarto del pontificato di Paolo VI.

Con la *Centesimus Annus*⁴⁰ Giovanni Paolo II avvia una rinnovata e credibile presenza critico-profetica della Chiesa nella problematica economico-sociale del mondo contemporaneo. In primo luogo l'Enciclica ribadisce quanto era ampiamente dimostrato nella *Sollicitudo rei socialis*⁴¹: "lo sviluppo non deve essere in senso esclusivamente economico, ma in senso integralmente umano"⁴². La *Centesimus Annus* esprime apprezzamenti positivi nei confronti di una moderna economia d'impresa e del libero mercato di cui questa si avvale per conoscere i bisogni umani. Anche il profitto imprenditoriale⁴³ merita analogo riconoscimento positivo perché è un indicatore importante, ancorché non unico, del buon andamento dell'impresa.

A questo punto, però, quasi a gettare acqua sul fuoco, l'Enciclica inizia un impegnato sforzo di discernimento etico rivolto a evidenziare rischi e problemi. Tra questi lo sfruttamento ed l'emarginazione dei Paesi del Terzo Mondo⁴⁴, situazioni analoghe per i soggetti più deboli all'interno dei Paesi sviluppati, quando produzione, consumo e massimizzazione del profitto vengono eretti a principi supremi dell'agire economico, il primato dell'avere sull'essere, l'incapacità di dominare i propri istinti e quindi l'assenza di vera libertà.

L'Enciclica con umile semplicità afferma che la Chiesa non ha modelli da proporre: essa però è in grado di esprimere valutazioni etiche su quel che di distorto gli attuali modelli economico-sociali presentano e di avanzare orientamenti ideali idonei a correggerli⁴⁵. Con questa conclusione, dopo le condanne senza appello della *Sollicitudo rei socialis*, alcuni affermano che la Chiesa è venuta a più miti consigli, riconciliandosi con l'economia di mercato e quindi con il capitalismo, ma anche qui bisogna apporre le giuste annotazioni.

*Se con "capitalismo" si indica un sistema economico che riconosce il ruolo fondamentale e positivo dell'impresa, del mercato, della proprietà privata e della conseguente responsabilità per i mezzi di produzione, della libera creatività umana nel settore dell'economia, la risposta è certamente positiva. Ma se con "capitalismo" si intende un sistema in cui la libertà del settore dell'economia non è inquadrata in un solido contesto giuridico che la metta a servizio della libertà umana integrale e la consideri come una particolare dimensione di questa libertà, il cui centro è etico e religioso, allora la risposta è decisamente negativa.*⁴⁶

⁴⁰ Lettera Enciclica promulgata il 1o maggio dell'anno 1991, decimoterzo di pontificato di Giovanni Paolo II.

⁴¹ Lettera Enciclica pubblicata il 30 dicembre dell'anno 1987, decimo del Pontificato di Giovanni Paolo II, scritta in occasione del ventesimo anniversario della *Populorum progressio*.

⁴² Cfr CA 29.

⁴³ Con esso il Pontefice intende la remunerazione della fatica, del rischio e dell'iniziativa di chi organizza i fattori della produzione.

⁴⁴ Cfr CA 33.

⁴⁵ Cfr CA 48

⁴⁶ Cfr CA 36-41

L'Enciclica prende atto del fallimento della impostazione marxista dell'economia e della politica ed è anche vero che essa solleva critiche allo Stato assistenziale.

La Chiesa perciò non si è riconciliata, ne potrà mai riconciliarsi, con un sistema etico-culturale che fa dell'uomo soltanto un produttore e un consumatore; che privilegia l'avere sull'essere; genera egoismi e fa violenza agli equilibri ecologici naturali. In conclusione se è vero che la Chiesa non può proporre modelli alternativi, essa però con la sua dottrina sociale, che non deve restare schema astratto ma trovare incarnazione nei credenti che la incarnano nell'azione, prospetta un nuovo umanesimo culturale ed economico che, rispettoso della totalità della persona, accoglie non solo i suoi diritti economico-sociali, ma anche le ineliminabili esigenze di trascendenza che essa si porta dentro in quanto creata da Dio a sua immagine.

2.3 La visione cristiana dell'economia

Ritengo che la precisazione autorevole dello statuto epistemologico della Dottrina sociale della Chiesa, formulata nella *Sollicitudo rei socialis* "essa non è né una terza via, né un'ideologia, ma fa parte della teologia morale"⁴⁷, eserciterà se debitamente recepita un influsso cospicuo sul futuro della riflessione moralteologica.

La crisi economica non nasce perché non abbiamo strumenti economico-finanziari funzionali e funzionanti. La crisi economica è nata, si è sviluppata e non si risolverà probabilmente, perché l'uomo ha perso il senso della vita e, se la vita non ha senso, come potrebbe avere senso uno strumento che sia l'economia, la finanza, la banca? Perché l'uomo ha perso il senso della vita? Questa domanda è stata lanciata come una provocazione da Ettore Gotti Tedeschi, presidente dello IOR⁴⁸ durante la XXXIII convocazione del RnS. La sua risposta, similmente provocatoria, è stata "perché oggi i sacerdoti non insegnano più dottrina. Insegnano economia, insegnano politica, insegnano sociologia, insegnano tutto, tranne che dottrina. Allora, per risollevarci da questa crisi economica ci vogliono buoni economisti, buoni politici o buoni preti? Ci vogliono buoni preti." Questa risposta, con toni molto forti, più o meno condivisibile, intende trasmettere come oggi in un mondo così evoluto sia necessaria la presenza di figure che ci re-insegnino a distinguere tra fini e mezzi, tra uso degli strumenti e senso da dare all'uso degli strumenti. Le origini della crisi sono di carattere morale.

⁴⁷ Cfr SRS 41.

⁴⁸ L'Istituto per le Opere di Religione (conosciuto come Banca Vaticana) è un istituto privato, creato nel 1942 da papa Pio XII e con sede nella Città del Vaticano.

Tutti pensano siano di carattere bancario, finanziario, economico, ma il mondo non ha bisogno di cambiare gli strumenti, ce ne sono anche troppi. Il mondo ha bisogno di persone che sappiano fare bene le cose.

Se l'uomo non ha una verità di riferimento, vuole avere la libertà di fare qualsiasi scelta, di trovarsi la sua verità. E questo è quello per cui l'uomo non è mai riuscito negli ultimi trent'anni a gestire lo strumento economico, perché l'economia è uno strumento neutrale, non è né buono né cattivo. Non esiste l'economia buona, l'economia cattiva, non esiste il capitalismo etico, non esiste la banca etica. Esiste l'uomo che fa diventare etico uno strumento. L'ospedale che dovrebbe essere lo strumento etico per eccellenza, può guarire le persone o fare gli aborti: ecco come l'uomo può far divenire uno strumento più o meno etico.

E affinché ciò avvenga, l'uomo deve avere un senso da dare alla sua vita e conseguentemente dà un senso allo strumento che egli usa.

Nel primo capitolo della *Caritas in veritate* Papa Benedetto XVI dice umilmente "cosa insegnava il mio predecessore Paolo VI?" insegnava cosa è la vita, (*l'Humanae Vitae*⁴⁹) insegnava cosa è il progresso, (la *Populorum progressio*).

Il Papa parte da due principi fondamentali attraverso il quale capisce, interpreta e struttura la crisi economica, che è una crisi morale. Nella *Populorum progressio* Paolo VI aveva spiegato cosa era lo sviluppo economico, che non è materiale, ma integrale. Giovanni Paolo II nella *Sollicitudo rei Socialis* scrive "se l'uomo di questo secolo si occupa soltanto di elaborare degli strumenti tecnici sofisticati, ma dimentica la conoscenza, la sapienza, l'uomo non saprà gestire questi strumenti non avrà la maturità per farlo e gli sfuggiranno di mano". L'esigenza di una rieducazione diventa dunque fondamentale.

Le raccomandazioni di Paolo VI sono state fatte più di quaranta anni fa ma non sono state ascoltate: non si è rispettata la vita, lo sviluppo è stato esclusivamente materialistico e l'uomo è sprofondato sempre più nel relativismo. Cosa è successo? Cosa ha creato tutto questo? E' successo che gli strumenti, l'economia nello specifico, hanno preso il sopravvento, cioè hanno preso autonomia svincolandosi da qualsiasi morale. Se non esiste la verità, non esiste il senso da dare alle cose e quindi gli strumenti secondo le loro leggi prendono autonomia morale, non sono radicati a nessuna verità.

Si chiede pertanto Papa Benedetto XVI, nella sua ultima Enciclica, *cosa bisogna fare?*

Egli risponde che è necessario riprendere responsabilità personale, perché l'etica è solo personale, non è negli strumenti. L'etica dell'impresa non è fare profitto. Il profitto è solo un mezzo di misura di quanto si sia bravi a fare le cose, ma non è l'espressione etica.

⁴⁹ Lettera Enciclica pubblicata il 25 luglio dell'anno 1968, quinto del pontificato di Paolo VI.

Jean Guitton⁵⁰, grande filosofo contemporaneo, scrive “l'uomo possiede solo ciò di cui può privarsi, perché se l'uomo non può privarsi di una cosa, quella cosa possiede l'uomo”.

Quindi l'uomo può solo possedere e controllare esclusivamente ciò di cui si può privare.

Parlando, oggi, della visione cristiana dell'economia in rapporto alla necessità e all'urgenza di una revisione, non possiamo non affermare che l'economia, materialisticamente vista, sviluppata non soltanto come scienza economica, ma anche come concezione della storia, evidentemente è la conseguenza di un disincaglio del pensiero e della coscienza degli uomini dai presupposti cristiani della vita, della impostazione finalistica della vita.

L'uomo da elemento motore centrale, dominatore della vita e della storia, è stato posposto, e in molti casi sacrificato, alle cose, ai beni creati dal Creatore, valorizzati e moltiplicati dall'uomo per il soddisfacimento dei suoi bisogni, ma portati da una concezione esasperata a essere non più l'oggetto bensì il soggetto dell'attività, non più elemento, sia pure essenziale, ma motore della vita dell'uomo e dell'organizzazione sociale. Di fronte alle conseguenze disastrose di questa concezione che ha avuto, come accennato, i suoi presupposti lontani nelle impostazioni di carattere filosofico o scientifico, è insorta la coscienza cattolica che ha puntato sempre sull'uomo e sulla sua dignità.

Sin dall'inizio del suo insegnamento Giuseppe Toniolo⁵¹ affermò la “legittimità e la necessità dell'interferenza e dell'influenza dell'etica nella scienza economica. L'economia ha le sue leggi, che sono il risultato dell'esperienza, dalle quali debbono trarsi principi e metodi, destinati a favorire l'aumento dei beni e l'accrescimento della ricchezza. Ma la concezione cristiana, la quale afferma l'esigenza e il dovere che queste leggi si muovano nell'ambito dell'etica, non costituisce una loro mortificazione né tanto meno una loro negazione. Essa pone soltanto un limite: il dovere per esse di svolgersi nell'orbita della vita e della legge morale”⁵².

“C'è una delle leggi fondamentali, la legge della domanda e dell'offerta, che è quella che determina l'aumento o la riduzione dei prezzi; ma può essere lecito puntando sull'effetto fatale di questa legge, in un momento di emergenza, accaparrare artificialmente i beni per provocarne una rarefazione sul mercato e quindi vedere aumentata la domanda in rapporto alla riduzione dell'offerta?

⁵⁰ Nato a Saint-Étienne, il 18 agosto del 1901, morto a Parigi il 21 marzo 1999 è stato un filosofo e scrittore francese cattolico; papa Paolo VI lo nominò primo uditore laico al Concilio Vaticano II.

⁵¹ Economista e sociologo italiano, tra i principali artefici dell'inserimento dei cattolici nella vita politica, sociale e culturale della nazione italiana. È ricordato soprattutto come il fondatore della Settimana sociale dei cattolici italiani, il cui centenario si è svolto nel 2007. È stato proclamato venerabile da Paolo VI il 7 gennaio 1971.

⁵² Mattarella B., *Impegno Cristiano*, Istituto Editoriale Cultura Europea, Palermo, 1968, p. 88.

Secondo una concezione non cristiana, secondo la concezione di una economia avulsa dalla morale e sottratta all'imperio dell'etica, tutto ciò non sarebbe condannabile. Ma io non so chi si senta di poter approvare fatti e misfatti di tale natura che tornano a grave danno e pregiudizio di tutta la collettività; non so come si possa sentire di approvarli per rimanere coerenti ad una concezione autonoma, materialistica della scienza e della pratica economica⁵³.

I casi che possono ricordarsi, per rendere questo studio più concreto, sono tanti. Nel nostro caso specifico, nel turismo, potremmo fare l'esempio di una località turistica, che trovandosi in fase di sviluppo, trovi vantaggioso alzare di molto il livello dei prezzi dei beni venduti in quell'area, in modo tale da accrescere il livello di spesa turistica⁵⁴ pro-dia e/o pro-capite del luogo. In questo modo i cittadini residenti nella località, che non beneficiano né in maniera diretta né in maniera indiretta dei giovamenti di tale attività vengono colpiti sul loro reale potere d'acquisto. Tali eventi sono classificati come cause di *spiazzamento* causate dal turismo. Precisamente, tra le tre forme, questa si identifica come spiazzamento delle attività locali⁵⁵, ovvero, quando il progetto turistico produce effetti negativi sulle condizioni di vita e sulla disponibilità di reddito delle popolazioni indigene⁵⁶.

Tutto questo è molto grave e si impone quindi l'urgenza di una revisione. Dibattuto è stato nel corso della storia l'intervento dello Stato su tali attività di delicato profilo. Il marxismo sosteneva la necessità non tanto dell'intervento, ma dell'assorbimento totale da parte dello Stato delle attività economiche attraverso la collettivizzazione di tutti i beni di produzione. Il liberalismo, dall'altro lato, imponeva il diniego di qualunque legittimità dell'intervento statale, comportamento sintetizzato nella celebre frase "lasciare fare, lasciare passare". Già Leone XIII, riguardo tale dibattito, nella *Rerum Novarum* ne sostenne e ne difese non solo la legittimità, ma la necessità e il dovere. "Lo Stato deve, con il suo intervento diretto e indiretto, creare il terreno propizio e favorevole per una più attiva e intensa vita economica"⁵⁷.

⁵³ Da resoconto stenografico del discorso pronunciato all'Ateneo Antoniano in Roma il 4 novembre 1956 al XIV Congresso Nazionale del Movimento Studenti della Gioventù di Azione Cattolica.

⁵⁴ La formula che permette di calcolare la spesa dei consumatori per una destinazione turistica è data da: $S_{i,r} = v_{i,r} * P_{i,r}$; dove $v_{i,r}$ è il costo per una giornata di turismo i -esimo nella località r -esima, è cioè il costo di una giornata di turismo in quella località fruendo di tutti i servizi che essa offre in quel determinato paniere turistico. $P_{i,r}$ è, invece, la permanenza del turista nella località r -esima fruendo del turismo i -esimo, espressa in giorni. La spesa totale dunque sarà data moltiplicando tali due vettori.

⁵⁵ Le altre forme di spiazzamento sono "*spiazzamento di altre attività legate al turismo*" e lo "*spiazzamento delle altre attività non turistiche*".

⁵⁶ Si veda Candela G., Figini P., *Economia del Turismo*, McGraw Hill, p. 390.

⁵⁷ Mattarella B., *Impegno cristiano*, Istituto Editoriale Cultura Europea, Palermo, p. 93.

CAPITOLO 3

RISPOSTE AL PROBLEMA DAL MONDO

3.1 L'etica d'impresa: meta-valori come base dei valori d'impresa

Consegnando ad Amartya Sen, economista di origine indiana, autore di un famoso saggio "etica ed economia"⁵⁸, il premio Agnelli, il presidente della FIAT nel marzo 1990 così si esprimeva: *"le motivazioni etiche non contrastano con i meccanismi dello sviluppo economico, ne sono parte integrante; non soltanto una regola di comportamento individuale, ma anche il fondamento degli strumenti di governo dell'economia"*.

Mi pare opportuno, allora, qui richiamare ancora l'*Economico*⁵⁹ di Senofonte, riportando le parole con cui l'autore definisce l'"economia" come "la scienza con cui gli uomini possono accrescere i beni della casa". A questa fondante definizione, che ci introduce il concetto di progresso, vogliamo far notare come quest'ultimo non sia soltanto di carattere materiale, ma coinvolga la realizzazione della personalità degli uomini che, promuovendo tale progresso, realizzano anche se stessi.

Per questo motivo tale principio ha radici di carattere filosofico, in quanto la sua interpretazione e la sua pratica applicazione non possono non risentire delle diverse concezioni che le varie correnti di pensiero succedutesi nel tempo hanno formulato sull'uomo, sulla sua vera natura e sui suoi obiettivi e bisogni.

Il principio di progresso, proprio poiché presuppone una "tensione", un progressivo "divenire", considera la vita delle cose e dei fenomeni in modo dinamico.

"L'uomo non è semplicemente un fattore della produzione: nel momento in cui lavora deve trovare un senso a ciò che compie" (Sorci 2002).

Ecco perché l'esigenza, a questo punto, di soffermarci sui valori umani e valori imprenditoriali e sui presupposti di questi ultimi: i meta-valori⁶⁰.

Numerosi sono oggi gli studi in tema di "valori" nell'impresa. Possiamo classificarli in tre grandi categorie:

- 1) Meta-valori aziendali⁶¹: cioè le precondizioni per l'apprendimento dei valori di impresa rispondenti alle esigenze di sviluppo durevole della stessa.

⁵⁸ Amartya Sen, (2002), *etica ed economia*, Laterza. Roma

⁵⁹ Senofonte, (1991) *Economico*, BUR Biblioteca Univ. Rizzoli.

⁶⁰ Si veda Sorci C., (2002), *Lezioni di Economia aziendale*, Giuffrè, Milano.

⁶¹ Messi in evidenza dagli studi di *Business Ethics*.

- 2) Valori istituzionali⁶²: riguardo la definizione corretta del ruolo dell'impresa nei confronti dei partecipanti e dei destinatari dei beni e servizi prodotti.
- 3) Valori organizzativi e di business⁶³: i quali propongono valori di cultura organizzativa e di business per il raggiungimento di sempre più elevate prestazioni.

Nel filone istituzionalista-aziendale, che vede l'impresa come istituto unitario destinato a perdurare (che perciò deve essere dotato di autosufficienza economico-patrimoniale, con una economia fondata sull'efficienza e sull'efficacia nel lungo andare dell'attività rivolta a soddisfare i bisogni istituzionali), i "valori" evocati sono espressi dall'impresa stessa. Tale filone, riconducibile alla concezione zappiana⁶⁴ dell'azienda, esprime un contributo assai rilevante per la definizione dei "valori-base", permanenti e universali, cui ogni altro "valore" d'impresa deve essere riferito.

Nel filone dell'etica d'impresa, nel quale viene focalizzata l'attenzione sulla dimensione morale delle decisioni, i "valori" proposti sono la vita ed il benessere di ogni singolo uomo, l'onestà, la lealtà, la giustizia⁶⁵. Questi ultimi più che come "valori imprenditoriali", vengono correttamente intesi come "meta-valori", cioè come "valori" che stanno alla base dei "valori d'impresa", ma che non sorreggono ancora una cultura d'azienda, nel senso che non possono dirsi ancora "fattori della produzione".

Ecco perché diventa fondamentale chiedersi in questo periodo di crisi (che ricordiamo essere più di ordine morale che finanziario) se sono i "valori" d'impresa che non permettono uno sviluppo integrale dell'uomo o se questi sono poggiati su "meta-valori" inconsistenti.

Se i valori hanno un ruolo importante per il successo aziendale essi vanno studiati e analizzati, ma la prima precisazione che ci viene da fare è quella che l'azienda, in quanto "complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa"⁶⁶ non può avere dei valori "personali", proprio per la natura stessa dell'azienda.

Il punto di partenza è dunque l'azienda, ma occorre chiedersi che cosa essa rappresenta per l'imprenditore e per gli organi di più alto livello manageriale.

Per capire ciò non basta semplicemente e direttamente chiederlo all'imprenditore, in quanto, quand'anche fosse la principale o unica motivazione, nessun imprenditore dirà che l'impresa è per lui un mero modo per guadagnare denaro; verosimilmente questi affermerà che essa è

⁶² Evidenziati nel filone istituzionalista aziendale ed in quello di strategia sociale.

⁶³ Evidenziati dagli studi sull'innovazione e l'eccellenza imprenditoriale.

⁶⁴ Da Gino Zappa (1879–1960) che fu uno dei più importanti studiosi ed innovatori della teoria dell'impresa in Italia, di scienze aziendali e ragionieristiche.

⁶⁵ Si veda per tutti: Bowie N., *Business Ethics*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, (1982).

⁶⁶ Cfr art. 2555 del codice civile sulla definizione di azienda.

un'occasione per l'aumento dell'occupazione o per lo sviluppo dell'economia e della società; può darsi però che queste siano solo parole e non convincimenti vissuti.

Una possibile alternativa potrebbe essere esaminare la storia delle imprese⁶⁷ e vedere come l'imprenditore ha risposto alle esigenze aziendali nei momenti cruciali.

Questa domanda dovrebbe tuttavia essere ampliata ad ogni shareholders⁶⁸ e stakeholders dell'impresa: "che cosa è stata (ed è) l'impresa per i suoi attori chiave?"

La risposta ovviamente non deve essere astratta ma studiata attraverso l'analisi delle scelte compiute.

Dopo avere individuato, analizzando in una prospettiva storica, il comportamento degli attori-chiave, sembra necessario che i "valori" stessi divengano oggetto di valutazione critica.

Tale opportunità ci viene offerta dalla teoria istituzionalista aziendale che concepisce il successo dell'impresa come una realizzazione di lungo periodo nella quale vengono simultaneamente esaltati in un rapporto sinergico l'economicità aziendale, la soddisfazione dei partecipanti all'impresa e la competitività della stessa.

Il successo su una soltanto di queste tre dimensioni non può essere duraturo, così come abbiamo visto non può essere duraturo uno sviluppo non integrale dell'uomo.

Il successo economico che non sia legato ad una buona capacità competitiva non può essere durevole e si spiega solo con la presenza di condizioni esterne all'impresa particolarmente favorevoli.

Allo stesso modo un successo competitivo non accompagnato da risultati reddituali è effimero e insostenibile, in quanto non crea le risorse finanziarie necessarie per fronteggiare le esigenze di investimento indispensabili per alimentare la competitività raggiunta (Sorci 2002).

Così, un successo reddituale raggiunto sacrificando le attese dei partecipanti genera conflitti che prima o poi minano anche i livelli di economicità.

Nessuno di questi successi parziali è autentico in assenza degli altri due.

Così definito il successo "a tutto tondo" dell'impresa, occorre identificare i "valori" che lo sottendono; solo così avremo un modello di confronto per esprimere un giudizio sui valori presenti nel caso concreto che si voglia esaminare.

Tali "valori" sono quelli che stanno alla base della missione stessa dell'impresa, la quale poggia la sua ragione d'essere, in ultima analisi, sulla fondamentale funzione di soddisfare i bisogni umani in un contesto concorrenziale, in modo economico, valorizzando e sviluppando le proprie risorse e quelle delle persone che lavorano al suo interno.

⁶⁷ Quando ci si riferisce alle imprese, *mutatis mutandis*, può valere per tutte le categorie aziendali.

⁶⁸ Rappresentati principalmente dagli azionisti dell'impresa che ne posseggono quote di capitale.

Nell'evoluzione del pensiero economico, nel corso dei secoli, abbiamo visto come la scuola napoletana, di cui facevano parte fra tutti Genovesi, Filangieri, Dragonetti e poi nel Novecento Luigi Sturzo, ma anche economisti più applicati come Luzzatti, o il fondatore dell'Economia aziendale Gino Zappa, incoraggiasse a valori di fraternità e amicizia a differenza della scuola scozzese.

La *mission* aziendale nasce tacitamente insieme all'azienda, essa spiega il motivo per cui è stata avviata l'attività e può assumere diversi significati e funzioni e verrà tradotta come un messaggio solo in una fase successiva.

Un'azienda che intende operare con una nuova *vision* aziendale deve necessariamente effettuare una radicale trasformazione interna.

Ci occuperemo nel prossimo paragrafo di studiare l'organizzazione aziendale accompagnandola nel processo di riformulazione della sua *mission e governance*. Vogliamo, pertanto, avendo già tracciato il sentiero dell'economia civile, estendere la nostra indagine su una visione relativamente nuova dell'economia: l'Economia di comunione.

3.2 Organizzare le aziende secondo una prospettiva nuova: Economia di comunione.

In alcuni casi parlare di nuove economie, di valori nell'economia o di nuovi modi di vivere l'economia oggi, può essere imprudente, perché si rischia che qualcuno pensi che tutto ciò fino ad ora realizzato nell'ambito economico sia immorale e distruttivo per l'uomo.

Sia l'Economia civile e, adesso vedremo, Economia di comunione, non sono cancellazioni del passato bensì un richiamo ad essi in un'ottica attuale. Vengono, sì, presi valori che una volta erano la spina dorsale dell'economia "primitiva", ma è altrettanto vigorosa la contestualizzazione nell'economia moderna.

La rivalutazione del ruolo dell'economia da "fine" a "mezzo", risulta un passaggio ricco di difficoltà che richiede un cambiamento all'interno delle imprese e nell'intero sistema economico, non solo di tipo strutturale ma soprattutto ideologico.

L'Economia di comunione nasce da un percorso fatto da Chiara Lubich⁶⁹, che già nel 1943 insieme ad alcune sue amiche di Trento sperimenta la prima espressione di comunità, condividendo beni materiali e preoccupandosi di formazione spirituale.

⁶⁹ Silvia Lubich detta Chiara (1920 - 2008) è stata una attivista cattolica italiana, fondatrice e presidente del Movimento dei Focolari.

Ecco qui la prima differenza dall'*homo oeconomicus*, il quale non riuscirebbe a concepire la comunione dei beni, se non come un modo alternativo di redistribuzione della ricchezza già presente nel sistema, ma verosimilmente non capace di crearne nuova.

In un viaggio in Brasile avvenuto nel 1991, Chiara si rese effettivamente conto che per riuscire in qualche modo a superare l'enorme abisso che separava la megalopoli San Paolo e le favelas, non sarebbe bastata la "comunione dei beni" applicata nel movimento dei Focolari. Non si scoraggiò e per risolvere il problema propose una soluzione semplice ma che includeva in se un concetto molto profondo e non semplice da accettare.

Chiara Lubich aveva invitato tanti brasiliani che condividevano il suo ideale, a mettere assieme le loro poche risorse, affidandole ai più esperti tra di loro, perché avviassero delle aziende, i cui utili, invece di andare ai soci, sarebbero stati destinati da essi, liberamente: per aiutare chi in quel momento era indigente, per contribuire alla diffusione della cultura di comunione a cui le persone vengono formate nelle cittadelle del Movimento dei Focolari e per consolidare le aziende stesse⁷⁰.

Chiara Lubich aveva ben chiari i bisogni di chi viveva nelle favelas e ipotizzò l'utilizzo dell'unico strumento che in tutto il mondo è utilizzato per creare valore economico, l'azienda.

L'azienda che assume effettivamente il ruolo per cui è nata, diventa il mezzo per applicare l'idea di comunione che aveva sperimentato nelle prime comunità a Trento. L'idea di Chiara è riassunta in queste parole: *"..ho pensato che si potevano far nascere fra i nostri delle aziende, in modo da impegnare le capacità e le risorse di tutti per produrre insieme ricchezza a favore di chi si trovava nella necessità. La loro gestione doveva essere affidata a persone competenti, in grado di farle funzionare efficacemente e ricavarne degli utili.*

*Questi dovevano liberamente essere messi in comune. E cioè, in parte essere usati per gli scopi stessi della prima comunità cristiana: aiutare i poveri e dar loro da vivere finché abbiano trovato un posto di lavoro. Un'altra parte per sviluppare strutture di formazione per Uomini Nuovi, cioè persone formate ed animate dall'amore, atte a quella che chiamiamo la Cultura del Dare. Un'ultima parte, certo, per incrementare l'Azienda"*⁷¹.

Nell'ottobre 2010 si registrano nel mondo 797 imprese operanti in Edc⁷². Di queste 506 sono ubicate in Europa e 242 solo in Italia; in America, invece, abbiamo 260 imprese Edc, in Asia 25, in Africa 6 e nessuna in Australia. Le imprese perciò nascono e operano secondo la loro

⁷⁰ Alberto Ferrucci PANEL 2 *Nuovi orizzonti dell'Economia di Comunione* Convegno Internazionale, 10-12 settembre 2004.

⁷¹ Chiara Lubich, citazioni.

⁷² Di cui 86 simpatizzanti. Si veda report ufficiale Edc 2009/2010.

natura produttiva con lo scopo di creare ricchezza e profitto, ma a differenza di altri sistemi economici questo non è l'unico obiettivo, e nemmeno il principale.

Uno dei più grandi limiti dell'economia liberale è l'intervento normativo dello Stato che riequilibra situazioni di disuguaglianza. Per tutelare aspetti come la salute, le condizioni dell'ambiente del lavoro, la correttezza nei rapporti lavorativi, il rispetto del lavoro altrui, sono state emanate, dopo tante lotte sindacali, norme a tutela dei diritti dei lavoratori. Il fatto che esistano queste disposizioni non significa però che nella realtà siano adottate.

Il ruolo di chi gestisce l'impresa è fondamentale. Il manager nell'azienda EdC deve essere carismatico e la cultura del dare deve rappresentare il fulcro del suo operare, con l'obiettivo di trasmettere la motivazione necessaria alle persone che creano ricchezza in azienda e orientarle verso un obiettivo ultimo che non è il profitto, ma qualcosa che va oltre.

Come diceva Chiara, non si cerca di raggiungere una nuova forma di impresa alternativa a quelle già esistenti, ma si cerca di trasformare dal di dentro le usuali strutture d'impresa, riadattando la sua struttura organizzativa e la gestione, in modo tale da promuovere la crescita personale e professionale e il lavoro in team.

La crisi economica che investe il paese, si misura dalle ondate di licenziamenti, inserimenti in cassa integrazione, procedure di mobilità, mancati rinnovi dei contratti dei lavoratori, che sono all'ordine del giorno. Come dovrebbe comportarsi un'azienda di EdC?

A questo interrogativo risponde il prof. Luigino Bruni, esprimendo la sua contrarietà con questo ragionamento: "...se fino all'anno prima quell'azienda ha realizzato dei profitti e magari distribuito dividendi, lo ha fatto grazie al lavoro dei suoi dipendenti. Non grazie alle macchine o alla finanza. Per questo, in una fase in cui accusa un passivo, un'impresa non può rimediare scaricando i lavoratori. Fare ciò significa privatizzare gli utili e socializzare le perdite. L'azienda deve perciò accollarsi quel costo del lavoro, temporaneamente improduttivo, ma che le ha fatto guadagnare fino a ieri e la farà guadagnare di nuovo domani"⁷³.

Supponiamo che un'impresa italiana di piccole-medie dimensioni abbia sentito parlare del progetto di EdC e condividendone i valori, decida di trasformare la sua attività già avviata, in un'azienda a Economia di Comunione. La trasformazione parte innanzitutto dalla ridefinizione della scala dei valori, in particolare sul concetto di "amore" e prosegue con una modifica di tutti gli obiettivi strategici che caratterizzavano la precedente gestione.

⁷³ Intervista pubblicata su Avvenire il 2/02/2010.

La *mission* aziendale è il fine ultimo, la definizione degli obiettivi strategici è l'identificazione di tale fine e la *governance* è lo strumento per metterli in pratica. Questi ultimi due devono risultare perfettamente coerenti con la *mission* aziendale e la mia ricerca si concentra proprio sulla valutazione di tale coerenza. Mettiamo a confronto il sistema aziendale tradizionale ed il modello EdC per definire le differenze riscontrabili nel concetto di *mission*.

Prima di notare le differenze fra i due vorrei fissare l'attenzione su un importante elemento comune. Entrambe le aziende operano sul mercato dei beni e subiscono lo stesso trattamento e sono condizionate dalla stessa concorrenza, senza discriminazioni. L'azienda EdC, non essendo *no profit*, non vanta delle agevolazioni fiscali e procedurali dedicate a tali aziende. Inoltre ad oggi non esiste alcuna istituzionalizzazione del modello, anche se ormai le spinte per una certificazione EdC sembrano forti.

Fra le differenze più marcate fra i due modelli d'azienda, si denota come le aziende tradizionali concentrino la loro attenzione soprattutto sulla fase distributiva della ricchezza.

La fase di ripartizione degli utili cattura tutte le attenzioni degli attori: questi si impegnano a creare legami e relazioni tali da instaurare sinergie e collaborazioni fruttuose per tutta l'azienda. Questa ricerca di legami viene però totalmente trascurata durante la fase di produzione. Qui l'azienda non si pone il problema di relazionarsi con l'ambiente o i lavoratori ma agisce senza ripensamenti seguendo i criteri di convenienza economica che portano alla massima efficienza operativa.

La *mission* delle aziende tradizionali è questa. Sono nate con lo scopo di creare ricchezza per la cerchia ristretta di coloro che vi hanno investito denaro, vengono strutturate per accogliere il cliente in un'ottica di soddisfazione totale (*customer satisfaction* – orientamento al cliente), ma la ragione di tale comportamento è da ricondursi all'ammontare del volume delle vendite e non al reale benessere del consumatore.

Si può intuire, dopo la presentazione del progetto, che nelle imprese EdC la *mission* ha una definizione differente. Una prima differenza è data dal fatto che l'imprenditore presta uguale attenzione a tutte le fasi che distinguono la vita aziendale: dalle ricerche di mercato alla produzione, fino alla commercializzazione e servizi post-vendita.

Per ogni fase del processo, l'imprenditore coinvolge le persone attraverso il dialogo e la partecipazione attiva alla gestione, non lo fa per accrescere la produttività, ma perché ha un concetto differente di persona e di azienda. La *mission* di un'impresa EdC sarà dettata dal desiderio di sfruttare la ricchezza prodotta dall'azienda per il bene di più soggetti, direttamente o indirettamente coinvolti nella gestione.

Il governo aziendale deve riuscire a soddisfare contemporaneamente tre elementi:

- a) le esigenze degli *stakeholders* interni ed esterni;
- b) adottare e condividere un principio di legalità;
- c) rispettare il criterio di economicità (copertura dei costi con i ricavi).

Tutto ciò nella consapevolezza di essere orientato a scopi diversi di più alto respiro. Uno strumento pratico da poter utilizzare nella *governance* di una impresa di questo tipo⁷⁴ è il Bilancio Sociale⁷⁵.

Esso è uno strumento straordinario, rappresenta infatti la certificazione di un profilo etico, l'elemento che legittima il ruolo di un soggetto, non solo in termini strutturali ma soprattutto morali, agli occhi della comunità di riferimento, un momento per enfatizzare il proprio legame con il territorio, un'occasione per affermare il concetto di impresa come buon cittadino, cioè un soggetto economico che perseguendo il proprio interesse prevalente contribuisce a migliorare la qualità della vita dei membri della società in cui è inserito. La missione aziendale e la sua condivisione sono elementi importanti per ottenere il consenso della clientela, del proprio personale, dell'opinione pubblica.

Il Bilancio Sociale è ovviamente l'atto conclusivo di un percorso di responsabilità sociale che viene usato per ottenere risultati concreti della gestione, ma anche per valorizzare l'impresa.

Da questo documento informativo possiamo trarre spunto per miglioramenti e adattamenti alle varie situazioni, viene inteso perciò come punto di partenza per il progetto di vita dell'esercizio successivo, rappresentando in sé l'insieme dei codici etici e di comportamento che orientano le scelte aziendali.

Sicuramente questa è una delle più rilevanti risposte da parte del mondo economico che cerca di rispondere alla necessità di una rivalutazione dell'aspetto socio-relazionale dell'impresa, nell'espletazione delle sue attività in quanto istituto economico.

Il Bilancio Sociale ha la funzione di descrivere il più analiticamente possibile le ragioni per cui si sostengono o si sono sostenuti determinati costi, più lontani rispetto all'attività caratteristica, ma anch'essi produttori di vantaggi per alcune categorie di *stakeholders*.

⁷⁴ O di qualsivoglia genere assimilabile che comunque voglia mostrare il suo operato sociale in seguito all'applicazione reale di valori etici generalmente condivisi.

⁷⁵ A livello internazionale e nazionale i modi di chiamare questo strumento di comunicazione sono vari: "Social Audit", "Social Accounting", "Social Balance", "Intellectual Capital", così come varie possono essere le modalità in cui è realizzato.

Non esiste infatti una utilità globale ma una serie di utilità, ognuna per ogni pubblico di riferimento. Il Bilancio Sociale diviene pertanto la somma di una serie di bilanci, unificati per il fatto che l'impresa è una ed è l'unico soggetto in grado di compierne una sintesi. E' ovvio che il Bilancio Sociale non ha le stesse funzioni e obiettivi del bilancio d'esercizio, ma se i due strumenti vengono affiancati, sicuramente si possono cogliere - attraverso il loro studio e l'implementazione di iniziative a questo conseguente - aspetti nuovi e rilevanti per l'impresa. È chiaro che il Bilancio Sociale deve essere il quanto più possibile verificabile ed oggettivo, in caso contrario assai scarso potrebbe essere l'interesse degli *stakeholders* più avveduti, che potrebbero considerare tali informazioni incomplete, non significative, o cosa più grave inattendibili. Il Bilancio Sociale è un importantissimo strumento di comunicazione, un mezzo fondamentale per svolgere un'attività di relazioni pubbliche, per migliorare le nostre relazioni sociali ma anche industriali.

3.3 Ricerca del bene comune nelle imprese di EdC e la ricompensa intrinseca

Ci siamo chiesti più volte come mai una impresa dovrebbe adottare una *vision* aziendale di più ampio respiro, rispetto alla ricerca del mero profitto materiale di una classica impresa in un mercato capitalista. Vogliamo in questo passaggio introdurre il concetto di *propensione al bene sociale*⁷⁶. Quell'inclinazione cioè di un soggetto a intraprendere le sue attività, con un particolare occhio di riguardo verso la società e verso la salvaguardia dei beni comuni. Terremo conto, pertanto, di un altro elemento chiave della comunità: la cooperazione. Ricordando il brano rousseauiano⁷⁷, proponiamo, forzando un po' la lettera, la seguente matrice⁷⁸:

Caccia al cervo		
A/B	Cervo	Lepre
Cervo	4,4	0,3
Lepre	3,0	2,2

⁷⁶ Con il termine *bene sociale* si intende in senso ampio la ricerca del bene comune in un'ottica che abbraccia lo sviluppo sostenibile.

⁷⁷ "Si trattava, per esempio, di prendere un cervo: ciascuno sentiva bene che doveva per ciò tener fedelmente il suo posto; ma se una lepre veniva a passare a tiro di uno di loro, non c'è dubbio che non l'inseguisse senza scrupolo, e che, colpita la sua preda, ben poco si curasse di far fallire ai suoi compagni la loro". (Jean-Jacques Rousseau, *Discorso sull'origine dell'ineguaglianza*).

⁷⁸ Matrice elaborata da Luigino Bruni (2010).

Se i soggetti non si coordinano e A decide di mantener fede al “patto” iniziale di cacciare il cervo (seppur non esistono patti vincolanti), e B invece cede alla tentazione della lepre (e ottiene 3), A che rimane fedele alla scelta del Cervo ottiene 0 punti. Questo semplice gioco ha due “equilibri di Nash”, cioè due esiti stabili dai quali non conviene muoversi in modo unilaterale, ma solo insieme.

Impostando il gioco come “Dilemma del prigioniero” ci sarebbe invece un solo equilibrio (non cooperativo) e una sola strategia dominante: la non cooperazione. L’esito cooperativo che anche in questo gioco è superiore in termini di *pay-off*⁷⁹ (4,4), nel Dilemma del prigioniero non è un equilibrio: cooperare non è mai razionale dal punto di vista individuale: la sfiducia reciproca fa sì che lo stato di natura sia la non cooperazione (2,2).

Vediamo immediatamente che chi sceglie una strategia cooperativa, in un gioco evolutivo di questo tipo, è destinato all’estinzione. Possiamo allora tradurre questo discorso come un tentativo di mostrare che il “gioco” del mercato non è un Dilemma del prigioniero, bensì una Caccia al cervo.

Se guardo il mercato come una Caccia al cervo, associo il *pay-off* maggiore (4) a un’azione congiunta: non ottengo il risultato migliore sfruttando gli altri, ma cooperando con loro, sebbene ci sia il rischio (0) che gli altri non mantengano le promesse.

Inteso così, il mercato non ha un equilibrio unico dal punto di vista degli individui separati (ne ha due), ma questo diviene unico se ci poniamo in una prospettiva del tipo “*che cosa ci conviene fare?*”

Nell’esempio della matrice precedente, se i soggetti “vedono” un equilibrio migliore (cooperativo: 4,4) è possibile che prima o poi essi lo raggiungeranno evolutivamente, senza bisogno di rapporti di benevolenza, di reciproca fiducia, di amicizia né tantomeno di *agape*. È questa una dimensione importante dell’umanesimo del mercato e del suo *ethos*: perché la cooperazione di mercato scatti, e così produca i suoi frutti di civiltà, non è necessario limitare la libertà degli individui, o creare sistemi politici che puniscano dall’alto gli opportunisti: basta dare ai soggetti gli incentivi giusti e metterli nelle condizioni di apprendere dall’esperienza. Tuttavia, affinché in un gioco del tipo Caccia al cervo possa emergere nel tempo la cooperazione, la soluzione smithiana richiede che con i valori *pay-off* che abbiamo inizialmente introdotto (4,3,2,0) il valore soglia sia relativamente alto ($p_c > 3/4$)⁸⁰: un mondo

⁷⁹ O “Pareto superiore”, nel senso che la superiorità è in termini di efficienza, come è stata definita dall’economista italiano Vilfredo Pareto.

⁸⁰ Definiamo il valore soglia come il numero minimo di cooperatori necessario per far emergere la cooperazione in modo evolutivo. Esso è ottenibile dal rapporto tra i *pay-off* b/a , nel nostro caso $p_c > 3/4$.

smithiano fa emergere evolutivamente la cooperazione se la società è già caratterizzata da un'elevata quota di cooperazione.

Riproponiamo ora la matrice di partenza generalizzando i *pay-off*, passando cioè dai numeri alle lettere. Proveremo in tal modo a rappresentare "l'umanesimo" dell'economia civile aggiungendo ai *pay-off* "materiali" la componente δ , affermando così che le persone nel momento in cui scelgono di cooperare (di rischiare la reciprocità), siano motivate, oltre che dai risultati (*pay-off*) materiali, anche dai premi simbolici o espressivi associati all'azione virtuosa stessa.

Caccia al cervo		
A/B	Cervo	Lepre
Cervo	$a+\delta, a+\delta$	$+\delta, b$
Lepre	$b, +\delta$	b, b

Quando il soggetto coopera ottiene oltre ai *pay-off* materiali, anche una ricompensa intrinseca e premiale, sotto l'ipotesi che non esista una incompatibilità tra incentivi materiali e δ , e che le componenti materiali e intrinseche possano quindi semplicemente sommarsi tra di loro. Infine, se volessimo spingerci oltre, potremmo giungere a rappresentare una tale matrice anche per l'*agape*.

Poiché la *philia* è amore esclusivo ed elettivo, più aperto alla gratuità, ma è un amore che nel tempo non dura se manca la reciprocità, la ricompensa intrinseca della virtù che abbiamo indicato con il parametro δ non trasforma l'azione cooperativa in una scelta incondizionale.

L'arte, la scienza, la lotta ai diritti umani e ambientali, non potrebbero essere capite senza prendere in considerazione una condizione dell'azione che rende capaci di andare avanti anche quando manca il sostegno, la stima e la risposta degli altri. Ogni qual volta si ha a che fare con una vocazione, l'*eros* e la *philia* lasciano il posto all'*agape*.

La logica della *philia* può essere rappresentata in un gioco ripetuto nel tempo da una strategia che inizia con un atto di cooperazione rischioso, ma interrompe la cooperazione se non incontra reciprocità.

Per concludere questo excursus allora ci domandiamo che cosa accade nelle interazioni umane quando quel *pay-off* intrinseco (δ) diventa importante e supera una data soglia, facendo sì che la strategia di cooperazione diventi incondizionale, poiché cooperare diventa preferibile anche quando i *pay-off* materiali sono bassi a causa della non cooperazione dell'altro.

Per distinguere questa logica, che associamo all'*agape*, da quella precedente basata sulla *philia*, chiameremo ora il *pay-off* intrinseco ϵ .

il gioco dell' <i>agape</i>		
A/B	<i>Agape</i>	<i>Non agape</i>
<i>Agape</i>	$\epsilon+4, \epsilon+4$	$+ \epsilon, 2$
<i>Non agape</i>	$2, + \epsilon$	$2, 2$

In questo caso se ϵ è superiore a un valore soglia (pari a 2)⁸¹, la scelta di "*Agape*" può essere incondizionale, che si segue, cioè, a prescindere del comportamento dell'altro/i.⁸²

Anche in questo gioco abbiamo due possibili casi:

- a) Il gioco dell'*agape* reciproco;
- b) Il gioco dell'*agape* unilaterale.

Nel primo caso, entrambi (o tutti) i giocatori sono in stato di *agape*: in questo caso l'equilibrio raggiunto è quello più alto⁸³. Ci si può allontanare da questo esito ottimo? Finché ϵ è alto in tutti i giocatori ($\epsilon > 2$ nel nostro caso) nessuno ha interesse, o buone ragioni, per spostarsi dall'equilibrio del mutuo *agape*.

Se però la ricompensa ideale non c'è in un giocatore, oppure c'era ma scende al di sotto del valore soglia, si può tornare a un classico gioco di Caccia al cervo, dove non possiamo prevedere quale equilibrio sarà selezionato. Quando si verifica questa diminuzione di ϵ possiamo avere due subcasi:

- 1) Entrambi i giocatori subiscono un deterioramento in ϵ e si ritorna a un normale gioco del tipo Caccia al cervo per entrambi.
- 2) Solo una delle parti subisce la diminuzione delle motivazioni mentre l'altra continua ad avere un ϵ alto e quindi sceglie l'azione incondizionale⁸⁴.

In questo secondo caso è possibile che anche senza più la presenza dell' ϵ in uno dei giocatori, l'equilibrio selezionato continui a restare quello alto, poiché anche dal punto di vista dei soli *pay-off* materiali per *entrambi* la reciprocità è preferibile alla non cooperazione, portando risultati migliori per entrambi ($\epsilon+4, 4$).

⁸¹ Un valore soglia che dipende dal valore della matrice dei *pay-off* del gioco, e quindi della funzione di utilità dei giocatori.

⁸² La scelta *agape* diventa "incondizionale" ma non "incondizionata", poiché il comportamento dell'altro condiziona i *risultati* che si ottengono, sebbene non ne determini o condizioni la scelta.

⁸³ Esito che tecnicamente è Pareto-ottimo.

⁸⁴ Essendo ϵ un valore soggettivo, ogni giocatore avrà un suo proprio ϵ distinto da quello dell'altro.

Occorre infine, però, tenere presente che l'azione incondizionale a causa della sua forte ricompensa intrinseca è radicalmente ambigua: è fattore straordinario di innovazione e sviluppo umano, ma quando la ricompensa ideale compensa le basse o nulle ricompense materiali e quindi quando si attribuisce poca importanza (per le proprie motivazioni) ai risultati e ai feedback degli altri e della storia, si può perseverare in scelte che possono portare le imprese a fallire e le persone ad ammalarsi.

4.1 Economia civile nelle aziende di servizi: aspetti e peculiarità del settore turistico

Quanto detto fin qui è stato principalmente riferito ad aziende che si occupano della produzione e commercializzazione di beni; è importante, però, capire come questi principi possono adattarsi alle aziende erogatrici di servizi ed in particolare di servizi turistici.

Vogliamo pertanto in questo paragrafo entrare nel cuore dell'organizzazione aziendale, individuando le caratteristiche principali del settore turistico sulle quali possono trovare un saldo appoggio, o una instabile base, i principi di Economia di comunione e più in generale dell'economia civile, evidenziando punti di forza e di debolezza.

Partiamo dunque dall'organo che esercita il *management* di impresa. Dice lo Zappa che "il soggetto economico che esercita il controllo sull'azienda è la persona fisica, o il gruppo di persone, nel cui prevalente interesse l'azienda è, di fatto, amministrata⁸⁵.

Secondo l'American Management Association "il management è l'arte scientifica di conseguire gli obiettivi specifici di una organizzazione, attraverso la valorizzazione e l'impiego efficace di tutte le risorse umane e materiali che l'organizzazione stessa può acquisire o di cui può disporre". Questa definizione mostra come la filosofia del management, intesa nella sua accezione più ampia, non sia necessariamente circoscritta agli organismi che si propongono finalità economiche. Il buon management non deve avere tra i suoi obiettivi "fare profitto", poiché non è obiettivo dominante dell'azienda. Semmai quest'ultimo può essere un mezzo di misura del raggiungimento di altri obiettivi superiori.

Nei servizi turistici però, a complicare i processi decisionali e le attività di gestione e di controllo, entrano alcuni fenomeni tipici del settore, ed in particolare l'intangibilità, la deperibilità, l'inseparabilità, la variabilità e la stagionalità.

⁸⁵ G. Zappa, (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano.

La mancanza di tangibilità del servizio non permette all'acquirente di effettuare alcuna valutazione prima dell'acquisto e quindi di conoscere in anticipo l'esito della presentazione: questa peculiarità esclude la possibilità di creare scorte di magazzino (deperibilità). L'inseparabilità, che lega il fornitore e il fruitore del servizio, è dovuta alla simultaneità tra erogazione e fruizione, cioè il servizio è inseparabile dalla fonte che lo genera, sia esso una persona o un'attrezzatura.

La variabilità, invece, consiste nella difficoltà nello standardizzare il servizio e dunque a controllarne la qualità nel tempo.

La stagionalità, infine, rappresenta il fenomeno preponderante dei servizi turistici, poiché incide sulla domanda turistica producendo variazioni all'entità stessa della domanda creando dei cicli periodici.

L'attività manageriale, pertanto, inizia con l'osservazione dell'ambiente (aziendale e circostante) e torna ad essa integrandola con la valutazione dei risultati ottenuti. Nel tempo si è passati da un management autoritario e paternalistico ad un management democratico e partecipativo, dall'accentramento al decentramento delle decisioni. Scrive Scifo in una sua opera "tra tutte le incombenze manageriali, quella di dirigere la componente umana dell'organizzazione è la mansione centrale, la più importante, perché tutto il resto dipende da come essa viene svolta"⁸⁶. "Naturalmente l'organizzazione precede la gestione perché costituisce, appunto, lo strumento per compiere gli atti in cui essa si estrinseca e per tramutarli nell'attività amministrativa volta al raggiungimento degli obiettivi dell'impresa attraverso la variazione delle grandezze economiche (patrimoniali, finanziarie, ecc.) che qualificano e quantificano l'andamento della gestione"⁸⁷.

L'organizzazione aziendale, scrive il Bozzola, "comporta una fase di processo o progetto organizzativo rivolta a prevedere, determinare e studiare il particolare assetto che deve avere l'attività aziendale ed una fase di esercizio in cui la struttura derivante dal processo iniziale è resa operante ai fini del conseguimento degli obiettivi aziendali"⁸⁸.

Sebbene, nel settore dei servizi, le peculiarità precedentemente analizzate siano vincolanti e vadano opportunamente messe in conto nell'organizzazione aziendale è anche vero che taluni altri aspetti possono essere trasformati in punti di forza dell'azienda stessa, non solo per l'eccezionale ruolo che le prestazioni del personale rivestono nei servizi offerti, ma anche per la grande ampiezza (anche temporale) della superficie di contatto che si istituisce tra l'apparato organizzativo fornitore dei servizi turistici e la clientela.

⁸⁶ Scifo G., (1974), *Il capitale umano dell'impresa*, Isedi, Milano, p.53.

⁸⁷ Peroni G, (2004), *Economia e management delle imprese alberghiere*, Franco Angeli, Milano, p. 219

⁸⁸ Bozzola G.B. (1969) *Il sistema aziendale*, Etas K., Milano, p. 38.

Analizzando le peculiarità dei servizi turistici notiamo come tutte acquisiscono un nuovo significato se rivisitate alla luce di quanto detto da Scifo. Dando un peso predominante alla componente umana vediamo che il servizio viene in parte spogliato della sua intangibilità, rendendolo tangibile, al consumatore, in termini di immagine, professionalità e fiducia. L'inseparabilità inoltre che prevede uno stretto legame tra fornitore e fruitore può acquisire un valore aggiunto se viene valorizzata la componente umana. È pensabile una compartecipazione del consumatore al processo di erogazione che lo faccia sentire più partecipe a ciò che sta intraprendendo.

Per quanto riguarda la variabilità si è dinanzi ad un *trade-off*: standardizzare i processi di erogazione garantendo l'omogeneità dei servizi in termini di qualità nel tempo e tra diversi operatori, o creare dei servizi *ad hoc*, su misura del singolo consumatore, che accrescano il livello di soddisfazione del cliente, ma che aumentino il potenziale divario, nel tempo e fra i diversi operatori, della qualità del servizio offerto.

D'altronde, sottolinea lo Scifo, "la creazione di un comitato di direzione, che comporta la combinazione di risorse umane decisionali, dovrebbe dar luogo a risultati migliori ed, addirittura, non ottenibili in modo diverso"⁸⁹.

Nella predisposizione di un progetto organizzativo un'altra delicata alternativa si pone fra l'adozione di una struttura articolata per aree funzionali o per aree divisionali.

Il modello divisionale consiste nella ripartizione delle responsabilità per segmenti principali di gestione (prodotti e territori); esso è frequente nelle imprese con caratteristiche marcate di diversificazione, contraddistinte, normalmente, anche da dimensioni elevate e da un maggior dinamismo imprenditoriale.

Nel modello funzionale le attività aziendali vengono raggruppate per contenuto simile ed omogeneo e le relative responsabilità vengono attribuite a dirigenti funzionali i quali ne rispondono nei confronti del vertice; vengono cioè riunite le attività funzionali simili sotto dirigenti che, a loro volta, fanno capo ad una direzione generale⁹⁰.

Nell'organizzazione aziendale è inoltre fondamentale che tra i dipendenti vi sia la consapevolezza che il lavoro non è solo fonte di reddito che comporta attività estranee, se non addirittura in contrasto, con la sua personalità, con la sfera dei suoi valori e con le sue aspirazioni, ma sia invece concepito come strumento e momento per esprimere la propria abilità e la propria capacità di collaborare con altri ad una attività di cui si sente partecipe e nello svolgimento della quale si sente apprezzato ed appagato.

⁸⁹ Scifo G., (1974), Il capitale umano dell'impresa, Isedi, Milano, p.53.

⁹⁰ Fabris A., (1983), *L'organizzazione dell'impresa*, Etas compass, Milano, p. 49.

Per questo, a fianco delle motivazioni (ed a supporto di esse) occorrono gli incentivi, che non possono essere - come già detto nel capitolo precedente - solo di ordine intrinseco e nemmeno solo economici, ma devono essere fondati anche su ben calibrati sviluppi di carriera (che premiano la capacità e la dedizione al lavoro) e su quanto altro è indispensabile per favorire l'identificazione dell'individuo con l'impresa, con i suoi problemi e i suoi obiettivi. Il sistema delle ricompense non priva di significato la gratuità operata dai lavoratori dipendenti nel sentirsi utili alla società, ma questa è necessaria affinché si evitino comportamenti da *free-rider*⁹¹ e conseguentemente si perdano totalmente gli incentivi ad operare per il bene comune.

All'interno di una struttura organizzativa-tipo di servizi turistici è possibile suddividere il personale in tre gruppi:

- addetti che sono a continuo e diretto contatto con la clientela (c.d. *front office*);
- addetti che non sono a diretto contatto con la clientela, ma producono i beni e/o i servizi che ad essa vengono erogati dagli addetti appartenenti al primo gruppo (c.d. *back office*);
- addetti che non sono a diretto contatto con la clientela e curano le strutture e lo sviluppo dell'organizzazione (manutenzione e riparazione, servizi vari, ecc.).

Se il management non riesce ad adottare una politica tale da indurre il personale ad identificare il contenuto e le sfumature del proprio comportamento con le esigenze dell'azienda, gli appartenenti al primo gruppo tendono a farsi interpreti e paladini delle aspettative di trattamento per eccezioni sostenute dalla clientela, mentre gli altri pretendono di operare per regole, onde beneficiare di una migliore organizzazione del lavoro e conseguire più elevati livelli di produttività. È fondamentale che Direzione e personale formino un tutt'uno, intraprendendo congiuntamente la stessa via e assumendo un atteggiamento coerente ed univoco di fronte al cliente.

Ci si rende conto, allora, di come sia possibile che un'azienda erogatrice di servizi turistici implementi nella sua organizzazione aziendale e nel suo Orientamento Strategico di Fondo l'Economia di comunione. Ci si accorge di come questa favorisca il flusso comunicativo informale all'interno della struttura organizzativa, stimolando verso un sentiero comune.

⁹¹ Il fenomeno del free rider ha luogo quando, all'interno di un gruppo di individui, si ha un membro che evita di dare il suo contributo al bene comune poiché ritiene che il gruppo possa funzionare ugualmente nonostante la sua astensione.

Resta comunque il fatto che una buona implementazione dell'Economia di comunione abbia come presupposto una salda visione di quest'ultima da parte dell'organo posto al management e successivamente una condivisione collegiale di tutti i collaboratori dell'azienda. Nel prossimo paragrafo entreremo ancor più nello specifico del settore turistico studiando quali sono i principali ambiti coinvolti da una gestione etica e civile delle aziende che operano nel turismo.

4.2 Due esempi di Economia di comunione: TS srl, MARRIKRIU srl

Passiamo adesso ad analizzare i due casi studiati presso le loro sedi. Si tratta di due aziende di piccole dimensioni che operano nella nostra regione.

Una di queste è *Marrikriu*, società di servizi turistici integrati con due soci, Luca Principato e Massimo Catania. La società ha assunto la forma giuridica di una Srl ponendosi come *mission* il benessere e il rinvigorismento del cliente nel corpo, nella mente e anche nell'anima. La stessa denominazione, *Marrikriu*, in dialetto siciliano, significa ricreare, rigenerare, ritemperare. In poche parole essa cerca di far tutto affinché il consumatore possa "*arricriarsi*".

Tra i tanti servizi che offre la società troviamo l'agenzia di viaggi Melagodo, aperta dal Marzo 2010 a Giarratana (RG), che sfrutta il nome e il logo del *franchisor* mediante contratto di affiliazione. Un altro servizio offerto dalla società è la commercializzazione di prodotti enogastronomici che portano il marchio *Marrikriu*, attraverso il sistema del *private label*, scelti dopo una selezione accurata - tra imprese produttrici di olio, vino, ecc. - basata sulle caratteristiche del prodotto, la qualità, l'etica dell'imprenditore, ecc.

I due soci provengono da esperienze diverse, Luca Principato lavorava in *Upim*, come direttore di filiale e Massimo Catania lavorava nel settore della Sanità. L'amore per la propria terra li ha spinti a collaborare alla creazione di *Marrikriu*, che oltre alla commercializzazione di prodotti tipici, si occupa di organizzare escursioni enogastronomiche, archeologiche e altre attività prettamente tipiche delle agenzie di viaggi.

Lasciando le precedenti attività lavorative, confessano i due soci, in questi primi dieci mesi di attività guadagnano meno di quanto guadagnavano prima, però aggiungono "facciamo una cosa che ci piace, soprattutto non è solo un'agenzia di viaggi ma è un vero e proprio progetto nel quale crediamo". Inoltre come primo anno di attività, come agenzia di viaggi, si ritengono soddisfatti dei traguardi raggiunti, del lavoro svolto, del fatturato ottenuto e sono convinti che in prospettiva nei seguenti due/tre anni raggiungeranno i livelli di guadagno precedenti (se non superiori) portando avanti un progetto nel quale credono. Nonostante questo quadro

generale i due soci sono speranzosi e ci rivelano che la loro serenità sta, oltre che nell'impegno quotidiano affinché il progetto cresca, nel confidare in quello che loro chiamano "l'investitore occulto", ovvero la Divina Provvidenza che permette loro di vivere la dimensione cristiana sette giorni su sette, anche nel lavoro; che permette loro di testimoniare ai giovani che fare impresa, quella vera, ancora oggi è possibile.

L'organizzazione interna della società è molto semplificata: uno dei due soci di *Marrikriu* è dipendente dell'agenzia di viaggi, dunque non è stato necessario nessun intervento atto a far condividere il progetto di economia di comunione, anche perché fin dalla nascita della Società i soci, facendo parte del movimento dei focolari, hanno adottato tutti i comportamenti tipici di una impresa in EdC, ottenendo l'adesione formale un anno dopo la nascita di *Marrikriu* srl.

In compenso sono frequenti e diversi i collaboratori che si trovano in contatto con la Società, ed in particolare giovani che attraverso contratti di collaborazione si occupano di alcuni servizi richiesti dalla Società stessa, come servizi di grafica, servizi di consulenza nella selezione dei prodotti tipici, ecc.

La "cultura del dare", fondamento del progetto EdC, - ci rivela Luca Principato – viene, nella loro Società, quotidianamente sperimentata, anche attraverso piccoli gesti.

Ci racconta come una volta, emettendo un biglietto, acquistato da un ragazzo extracomunitario in difficoltà economica (venuto qui per cercare lavoro e che stava rientrando nella sua terra perché non aveva trovato nulla) nel comunicargli il prezzo finale, l'agente di viaggi non applicò la *fee*⁹² prevista per dieci euro. Piccolo gesto che rivela l'attenzione dell'imprenditore verso chi ha davanti. Così facendo, il ragazzo ne fu molto colpito, tanto che poco dopo sentendo che alcuni suoi amici dovevano fare dei biglietti, li indirizzò nell'agenzia dove era stato accolto con molta gentilezza. E di questi esempi se ne sono presentati parecchi, confermando in cuor dei soci, che ciò che loro fanno a "uno di questi fratelli più piccoli"⁹³ viene ricompensato nel centuplo.

Riporto qui un altro esempio, raccontatoci dal sig. Principato, che può farci comprendere meglio come può essere possibile aiutare l'altro, senza per forza subire un sacrificio economico (in termini di denaro). Ci ha spiegato come spesso molte persone si rechino in agenzia e, per svariate necessità, dovendo partire richiedano un biglietto economico, spesso il più economico. L'operatore posto al terminale potrebbe far fatica a trovare la tariffa o la combinazione di mezzi più economica e, ovviamente, il tempo impiegato nella ricerca di tali

⁹² La *fee* è il diritto di agenzia che grava sul cliente. La sua introduzione si può far risalire all'abolizione delle provvigioni concesse dai vettori.

⁹³ Cfr. Matteo 25, 40.

informazioni ha un suo costo opportunità⁹⁴. Essere attenti alle necessità del cliente e cercare la convenienza del cliente in questo caso ha un costo, che viene affrontato dall'agenzia per la maggiore soddisfazione del cliente.

I due soci, in questo breve periodo di attività imprenditoriale, si sono accorti di come sia determinante per una sana e buona gestione dell'impresa creare una rete di relazioni, formali e informali, costruite giorno dopo giorno e che vanno coltivate con il tempo. Il valore aggiunto, dunque, con i vari *stakeholders*, si fonda secondo la loro *governance* proprio sulla chiarezza e sulla puntualità delle relazioni.

Per *Marrikriu* è fondamentale, con i fornitori ad esempio, essere puntuali nei pagamenti. proprio perché capita sempre più spesso di incontrare *partners* con atteggiamenti poco professionali, che portano al fornitore oneri non indifferenti per recuperare dei pagamenti o delle informazioni a lui necessarie. Il mostrarsi, perciò, puntuali nei pagamenti e precisi negli adempimenti richiesti, rende particolarmente disponibili i fornitori nei confronti dell'azienda, al punto – ci racconta – da concedere, una seconda volta, particolari sconti o, soprattutto in questo periodo di crisi, di pagare quando l'azienda ne fosse nelle condizioni.

Secondo la visione dei due imprenditori l'azienda cresce, dunque, se adotti questo comportamento e addirittura pensano di avere un vantaggio concreto dato dalla trasparenza e dal tipo di relazioni che si instaurano con i vari *stakeholders*.

L'obiettivo finale di EdC, che ha l'ambizione di far sì che non vi siano più indigenti, viene raggiunto anche in un progetto di comunione di risorse, ovvero la tripartizione degli utili. *Marrikriu* essendo una società giovane non è ancora nelle condizioni di stornare una parte degli utili per gli altri due obiettivi, riuscendo, al momento, solo in uno dei tre obiettivi della ripartizione: reinvestire una parte dei profitti in azienda e cercare di formare "uomini nuovi" in loco, attraverso la testimonianza aziendale o particolari eventi da loro creati.

La seconda azienda, *Stiltenda snc*, si trova in provincia di Catania e lavora nel campo della produzione di tende da sole da venticinque anni, occupandosi dapprima di lavorare al dettaglio e successivamente - con la nascita di *TS srl* (marchio che assimila *Stiltenda*) - si occupa anche di forniture per grossisti⁹⁵. L'azienda è amministrata da tre fratelli, i signori Aldo, Barbaro e Rosario Schilirò, che si occupano rispettivamente dell'amministrazione, dell'area produttiva e commerciale.

⁹⁴ Il costo opportunità in economia è il costo derivante dal mancato sfruttamento di una opportunità concessa al soggetto economico. Quantitativamente, il costo opportunità è il valore della migliore alternativa tralasciata.

⁹⁵ Dal 2001, data di creazione di *TS srl*, l'azienda usa firmarsi *Stiltenda by TS*

L'azienda consta oggi di dieci dipendenti stabili, che vengono però integrati da altri collaboratori, a partire dal mese di maggio, per l'intero picco produttivo.

L'incontro con EdC avviene attraverso la partecipazione, di uno dei soci dell'azienda, il signor Aldo Schilirò, ad un convegno tenuto da Chiara Lubich a Palermo negli anni novanta. Incontro che gli ha rivelato l'affascinante visione di EdC e che ha portato a far aderire, seppur con qualche incertezza degli altri fratelli, l'azienda che governa.

Inizialmente i costi dell'azienda sono aumentati, perché sono state necessarie delle manovre atte a riorganizzare l'azienda secondo i criteri di un'economia civile, di comunione.

Nella fattispecie sono state regolarizzate tutte le posizioni lavorative dei dipendenti, abolendo accordi taciti interni che sostituivano tale forma, tra l'altro richiesta dalla legge.

La prima riorganizzazione aziendale è stata attuata per dare risposta alla nuova e cosciente esigenza di legalità sorta nell'imprenditore, riorganizzazione che ha investito tutti: a partire dai dipendenti fino a raggiungere i clienti e i fornitori, avviando un'accurata fatturazione di tutte le operazioni dell'azienda. Manovra che, ci confida il sig. Schilirò, è costata all'azienda alcuni clienti che non erano disposti a seguire il regime del "tutto fatturato".

Nonostante le prime paure dell'imprenditore, poco dopo il fatturato della sua azienda inizia a crescere, confermando giorno dopo giorno la capacità di successo di una azienda basata su una buona gestione⁹⁶, riuscendo anche a far passare il concetto di legalità a gran parte dei clienti che prima l'avevano abbandonata.

Secondo punto della riorganizzazione aziendale è stato quello di portare tutti i collaboratori dell'azienda alla condivisione dei valori di EdC. Ancora oggi, costantemente, i tre soci si adoperano per creare le basi di un sistema di valori condiviso, che non sia imposto, ma che sia ampiamente approvato e partecipato da tutti, che, insomma, si presenti come una necessità e si implementi secondo il modello *bottom up*⁹⁷.

A tale scopo, soprattutto nei primi tempi, vengono organizzati convegni, seminari, ma soprattutto momenti di coinvolgimento di tutto il personale dipendente, scelte che inizialmente i fratelli di Aldo Schilirò, recepiscono ma non appieno condividono. C'è da dire, a difesa dei due fratelli di Aldo Schilirò, che tale comportamento è quasi fisiologico. Si tratta infatti di due

⁹⁶ Il termine "buona" va inteso in senso ampio: non solo secondo la visione dell'azienda "cosa è buono per me?", ma "cosa è buono per noi?" in termini di comunità di persone.

⁹⁷ I modelli top-down e bottom-up (dall'inglese, rispettivamente "dall'alto verso il basso" e "dal basso verso l'alto") sono strategie di elaborazione dell'informazione e di gestione delle conoscenze, riguardanti software e altre teorie umanistiche e teorie dei sistemi. In linea generale, esse sono metodologie adoperate per analizzare situazioni problematiche e costruire ipotesi adeguate alla loro soluzione: il concetto di situazione problematica è riconducibile ad ambiti tra i più vari come ad esempio la elaborazione di un programma informatico, la elaborazione di un testo, la risoluzione di un problema pratico/operativo.

fratelli maggiori che fin dal momento della nascita dell'azienda hanno adottato comportamenti di tipo paternalistico, se non autoritario, con i dipendenti; che hanno visto nell'azienda la loro unica fonte di reddito dalla quale attingere; che, insomma, hanno incarnato in tutto e per tutto la classica struttura tipica di un organigramma piramidale.

Il fratello minore, Aldo, riesce invece con più facilità ad adeguarsi a quelle che sono le sue intuizioni, incarnando, forse, l'ideale di imprenditore "giovane" non legato esclusivamente alle sue idee.

Lui pensa che oggi non manchino le persone in grado di agire per il bene comune, manca solo qualcuno che, una volta raccolti tutti su una barca, dica verso quale direzione remare. Tutti insieme. E ancora oggi fa fatica per far salire tutti i suoi *stakeholders* su questa barca, ma non si perde d'animo.

Nell'espletamento delle loro mansioni, ad esempio, ci rivela come chieda ai dipendenti di realizzare il lavoro come se fosse destinato a loro stessi, forte del fatto che ognuno per sé vorrebbe il meglio. Giustificando così il maggior tempo dedicato alla produzione di un prodotto migliore con una minore richiesta di servizi post vendita dovuta alla risoluzione di problemi legati a problemi nelle caratteristiche/qualità del prodotto.

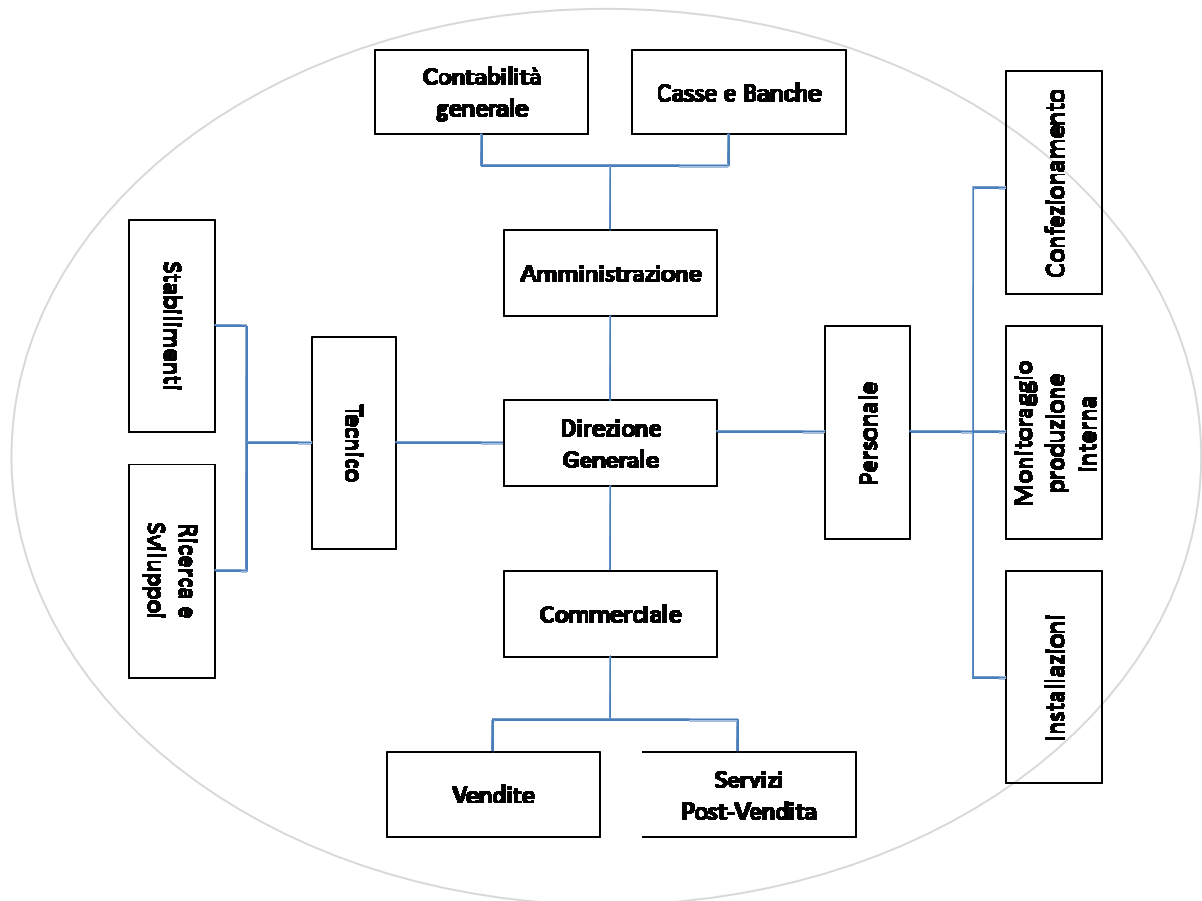
La partecipazione dei dipendenti è caratteristica fondante dell'operare in EdC, questo modo di lavorare rafforza non solo i canali informali d'azienda, ma solleva (almeno psicologicamente) il singolo imprenditore dal rischio d'impresa che grava su di lui. In passato, confessa il sig. Schilirò, io studiavo il mercato e prendevo le decisioni con il conseguente rischio di intraprendere azioni errate. Oggi, invece, creiamo dei veri e propri *task force*, dove seduti ad un tavolo giungiamo a quella che tutta l'azienda riconosce come la migliore tra le possibili soluzioni.

Introduciamo qui il concetto innovativo di struttura organizzativa lanciato dal sig. Aldo Schilirò: l'organigramma circolare.

Questo presenta ancora la soluzione "per funzioni" come il precedente modello funzionale, però esso incarna la visione della *governance* aziendale, in quanto, collocando tutte le posizioni intorno alla Direzione generale, dà l'impressione ai diversi responsabili aziendali (o direttamente ai dipendenti), di non essere "schiacciati" dalla struttura, mettendo tuttavia in risalto come tutta l'azienda ruoti intorno alla Direzione generale.

La struttura circolare dell'organizzazione aziendale, inoltre, permette di chiudere ad anello il flusso di informazioni intorno alla Direzione generale, consentendo di cogliere aspetti che nella forma piramidale potrebbero perdersi restando nei livelli più bassi.

Fig. 1.1 Organigramma Circolare TS srl



Ovviamente ciò non significa snaturare la Direzione generale del suo alto valore manageriale, ma anzi significa rivestirlo di una più elevata responsabilità, di una inclinazione nel saper ascoltare tutti i suoi *stakeholders* e di scegliere, insieme, la via migliore.

In EdC questa *via* comune prende sempre più spesso la direzione del *bene* comune.

L'azienda TS srl ha intrapreso alcune attività di questo tipo. Dopo accurate discussioni in seduta plenaria con i suoi dipendenti, ha ad esempio approvato l'assunzione di alcuni soggetti normalmente definiti "a rischio", come ex detenuti, soggetti emarginati dalla società, ecc. Prima di effettuare una scelta di questo tipo il delegato all'amministrazione ascolta i suoi collaboratori e i suoi dipendenti per evitare situazioni che potrebbero destabilizzare l'ambiente lavorativo o dar vita ad un clima di insicurezza tra i dipendenti.

L'approvazione di queste decisioni deve essere unanime e si comprende bene come questo comporti anche una apertura verso queste categorie di persone ed educa i dipendenti a non emarginarle a causa di luoghi comuni.

Ancora oggi lavora presso l'azienda un dipendente soggetto a vigilanza speciale. Questo permette ad una persona, che si sente spesso avulsa dalla società, di essere inserito non solo in una azienda, ma in un insieme di relazioni, una comunità.

Nel passaggio in EdC il soggetto promotore in questo caso è stato lo stesso imprenditore (anche se solo uno dei tre soci in maniera attiva), questo permette di dare una forte credibilità alle iniziative intraprese: non è il responsabile di reparto o di area che ci spinge a produrre per raggiungere degli obiettivi, ma è lo stesso imprenditore che si fa carico di un ideale e cerca la collaborazione di tutta l'azienda per portarlo a compimento.

Per quanto riguarda il rapporto con i clienti, nonostante il periodo non sia dei migliori, l'azienda ottiene buoni risultati e continua a crescere.

Le politiche di prezzo sono state più volte oggetto di interrogativi per i sig. Schilirò, poiché operando secondo i canoni intrapresi il prezzo dei loro prodotti non avrebbe potuto essere più basso della concorrenza, perché - ricercando la qualità del prodotto, la legalità nei rapporti e nel sistema fiscale dell'azienda, ecc. - ovviamente i costi crescevano a differenza di chi offre prodotti con materiali più economici, non regolarizza le posizioni lavorative dei suoi dipendenti e riduce la fatturazione delle vendite.

Nonostante questo, ci si è accorti che, in una prospettiva di medio/lungo termine, il vantaggio competitivo è sicuramente recuperato in termini di immagine, di fedeltà del cliente e successivamente anche economica.

Tutto questo ottenuto dalla consapevolezza che si sta facendo economia insieme: economia di comunione, e il cliente, nella storia di *TS srl*, ha mostrato più volte che non ha incentivo a cambiare azienda per risparmiare pochi euro, proprio perché conosce l'impresa e vede il suo modo di fare economia insieme e ne condivide i principi.

Per quanto riguarda la tripartizione degli utili, nonostante l'azienda esista da più di due decenni, al momento non ha raggiunto quei livelli di utili tali da consentirne l'attuazione, anche perché ha investito recentemente nella creazione di alcune vetrine di esposizione a Giarre ed è dunque in una nuova situazione di lancio.

Il contributo principale consiste nel mantenere uno stile aziendale "sano" che include la legalità e nel formare in loco uomini nuovi, attraverso seminari, convegni e la testimonianza aziendale. L'Economia di comunione è anche questo: fare economia con aziende sane e diventare persone sane, perché persone felici sono in grado di fare più di ciò che è richiesto.

APPENDICE

Alcuni numeri su EdC (dal report ufficiale 2009-2010 EdC)

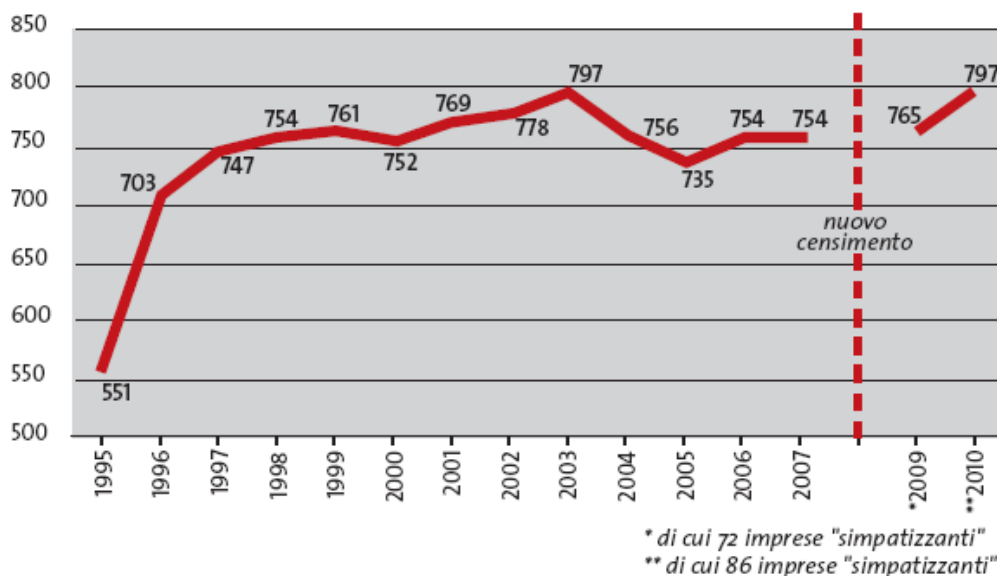
Abbiamo visto che ci sono diverse categorie di imprese e attività:

- imprese, là dove c'è l'impegno esplicito di aderire al progetto EdC come imprese individuali o società;
- attività, cioè iniziative non costituite formalmente ma orientate all'EdC (piccolo artigianato, manufatti, ecc.).
- imprese e attività di persone che si sentono molto vicine, vivono la stessa cultura, collaborano e sentono che fanno anche parte dell'EdC, senza un impegno esplicito.

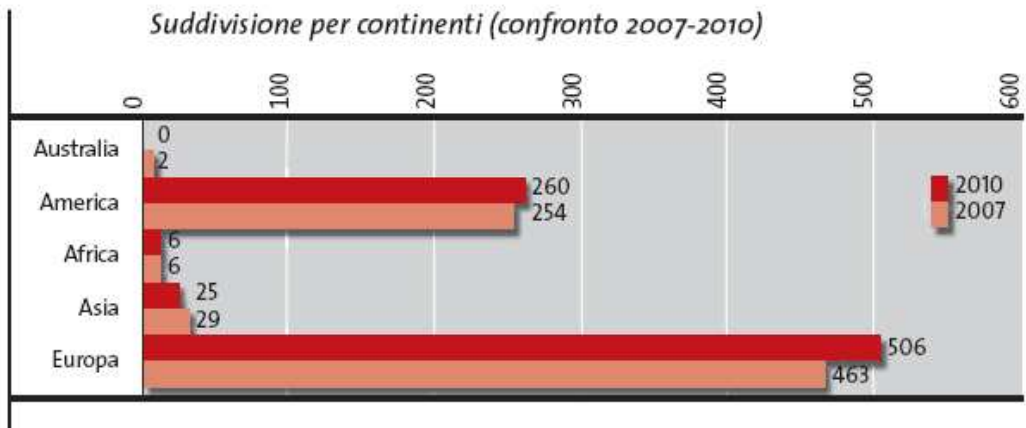
Da parte nostra sentiamo che non possiamo escludere queste imprese simpatizzanti dalle statistiche. Il processo di valutazione delle imprese nel mondo e di tutti i dati è durato più di un anno, e si è concluso a fine settembre 2010.

Nel grafico è riportata la nuova serie di dati.

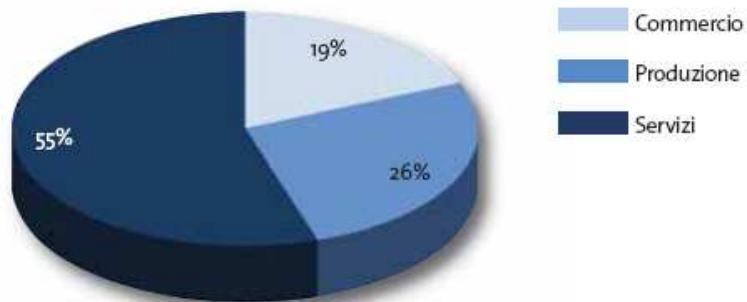
Evoluzione del numero delle aziende



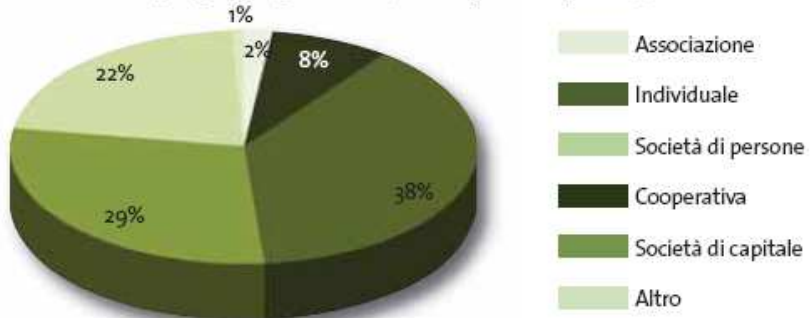
Rapporto EdC 2009/2010



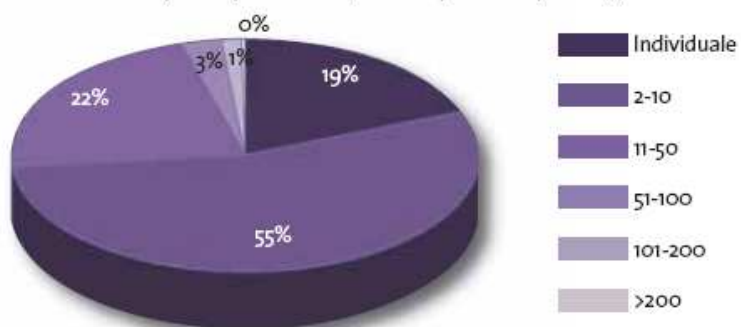
Suddivisione per settori produttivi



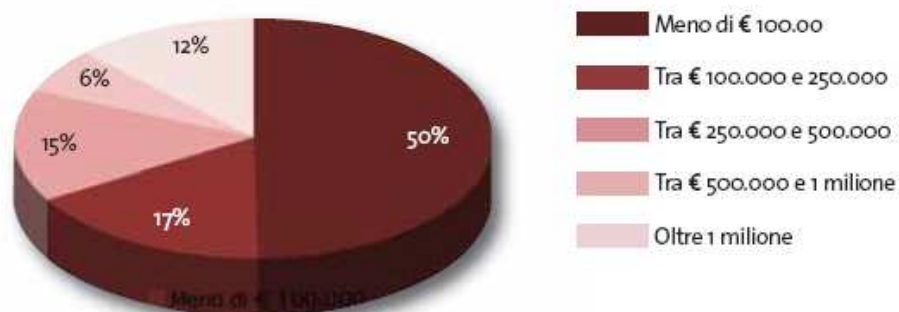
Suddivisione per forma giuridica (dati disponibili per il 93% delle aziende)



Suddivisione per dipendenti (dati disponibili per il 77% delle aziende)



Suddivisione per fatturato (dati disponibili per il 50% delle aziende)



Rapporto EdC 2009/2010

Utili delle imprese EdC e sviluppo sociale

Entrate e uscite UE

Zona	ENTRATE (€)		USCITE (€)	
	Utili imprese	Progetti di sviluppo	Attività di formazione di "uomini nuovi"	Totale impieghi
Austria	6.455,12			
Belgio ⁴	128.000,00			
Francia	55.040,00			
Germania	38.025,00			
Gran Bretagna	1.200,00			
Irlanda	4.151,52			
Italia	201.980,00			
Lituania ²⁰		135,00	7.000,00	7.135,00
Malta	500,00			
Olanda ²¹	10.105,54			
Polonia ⁵	9.321,00	3.150,00		3.150,00
Portogallo	17.430,00		8.715,00	8.715,00
Rep. Ceca		1.281,60	4.000,00	5.281,60
Slovacchia ²⁹		1.854,00		1.854,00
Slovenia ²⁰	1.614,00			
Spagna	23.005,16			
Svizzera	76.084,99			
Ungheria	4.403,02			
Unione Europea	577.315,35	6.420,60	19.715,00	26.135,60

Inserendo le entrate e le uscite degli altri paesi

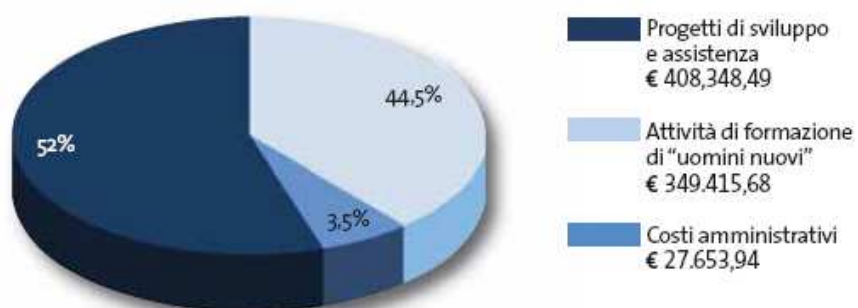
Avanzi anni precedenti	44.929,70			
Centri Movimento Focolari			20.600,25	20.600,25
Istituto Universitario Sophia			200.000,00	200.000,00
Notiziario e Rapporto EdC			10.146,43	10.146,43
Costi Amministrativi				27.653,94
Totale	840.942,15	408.348,49	349.415,68	785.418,11

Legenda Zone vedi pagina 71

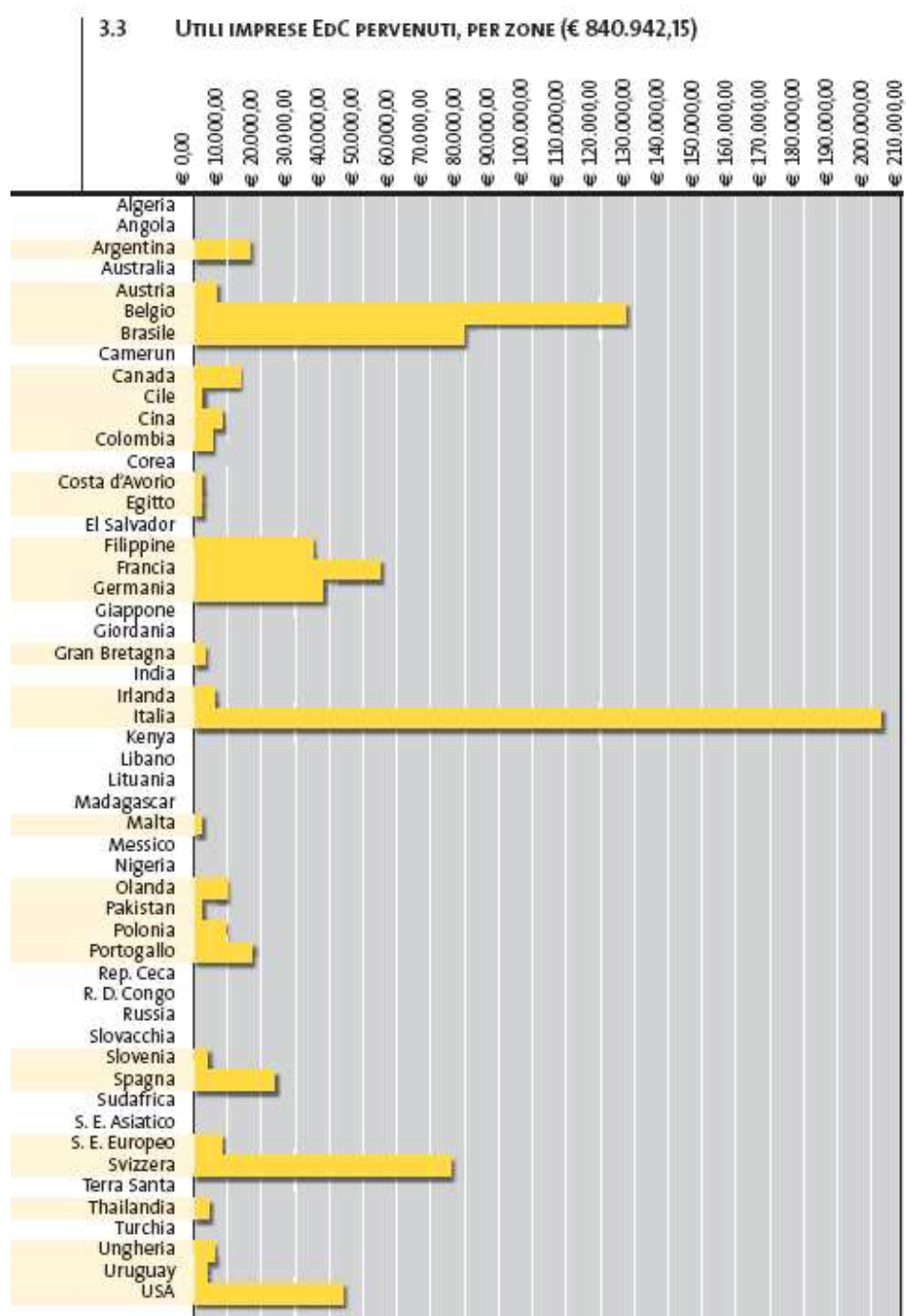
Saldo	+ 55.524,04
Avanzo per progetti di sviluppo	+ 7.170,83
Avanzo per attività di formazione di "uomini nuovi" ¹	+ 48.353,21

¹ I soldi sono riservati per la formazione nell'anno 2011.

3.2 UTILI IMPRESE EDC IMPIEGATI (€ 785.418,11) % PER TIPOLOGIA



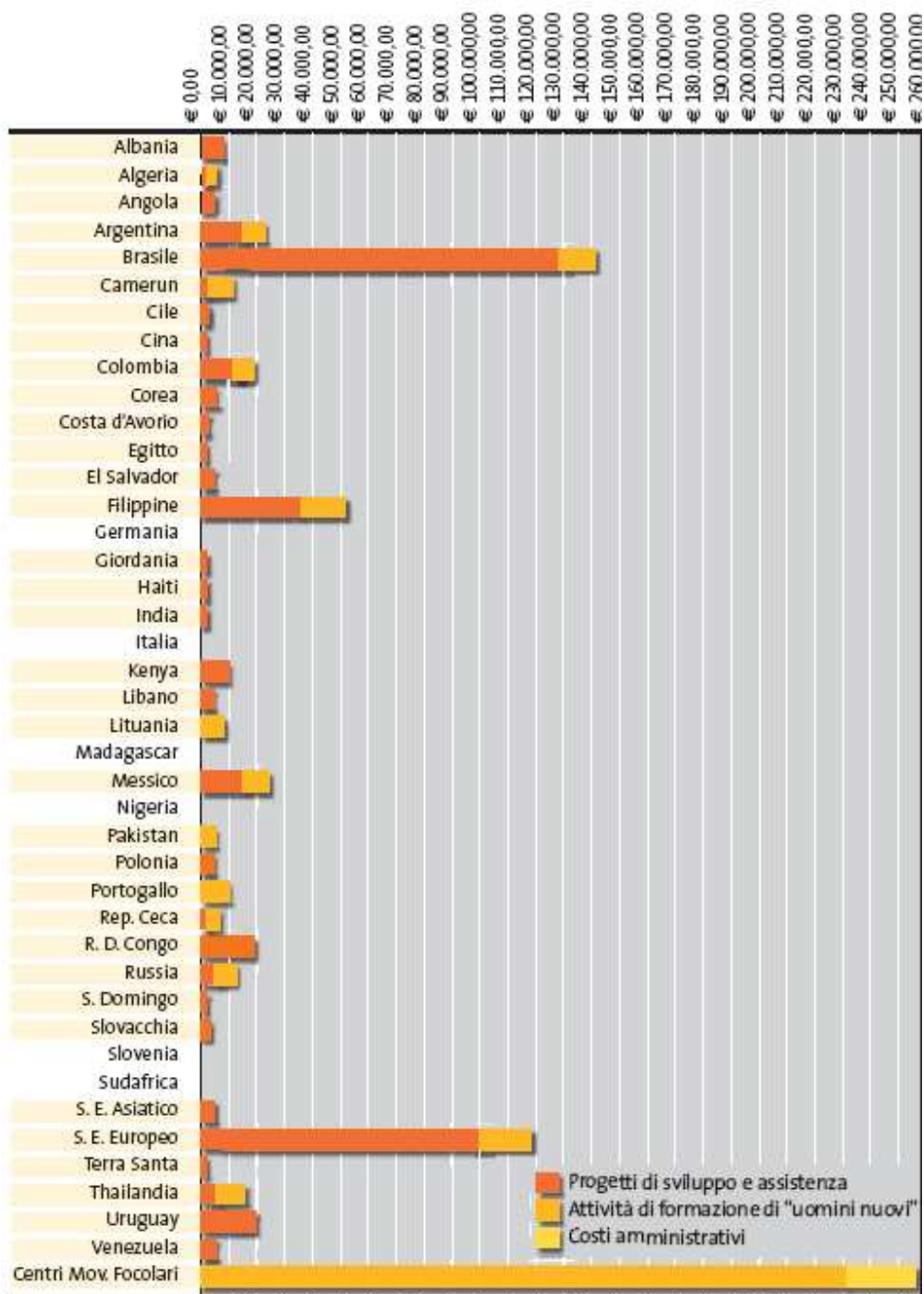
Interessante ci pare infine vedere da dove siano provenuti gli utili delle imprese.



Essi provengono in preponderanza dall'Italia, Belgio, Brasile e Svizzera.

E di come questi siano stati impiegati nel mondo.

3.4 UTILI IMPRESE EDC IMPIEGATI, PER ZONE E PER TIPOLOGIA (€ 785.418,11)



Per lo più in Brasile e nel Sud Est Europeo oltre che nei centri del movimento dei Focolari.

CONCLUSIONI

L'economia civile si pone oggi come una vera e propria rivoluzione, la possibilità di civilizzare il sistema economico partendo dai mercati, recuperando una relazionalità positiva al loro interno che soddisfa bisogni relazionali, la possibilità di fare delle imprese attori economici e, nello stesso tempo, sociali, in grado di attuare tutti i principi nati nella rivoluzione francese, libertà, uguaglianza e fraternità, rappresentano sfide impegnative che oggi, quanto mai, si impongono come necessarie.

L'apporto dal mondo cattolico in termini pratici può ritenersi limitato, poiché si riduce a formulare delle linee-guida verso le quali gli operatori economici dovrebbero prestare una particolare attenzione. D'altronde compito principale della Chiesa non è quello di redigere modelli di impiego di strumenti economici, né tantomeno politici; sente però su di sé il dovere di portare l'annuncio liberante⁹⁸ a chi è indigente, a chi è oppresso da vincoli o è divenuto schiavo di sistemi completamente svincolati da valori-guida di tipo etico-morali, che vanno al di là di ogni professione religiosa. Questo però, non sminuisce il prezioso contributo del Magistero e della Dottrina sociale della chiesa cattolica in quanto, pur non fornendo dei modelli o degli strumenti alternativi a quelli esistenti, ribadisce come sia necessario riempire questi ultimi di un significato profondo, che vada ben oltre quello dell'arricchimento personale nel breve termine e che, invece, miri a guardare l'umanità sotto un profilo più comunitario, caratterizzato dalla fraternità.

Tuttavia, la ricerca evidenzia come il Progetto EdC in Italia deve considerarsi, sì, in continua crescita, ma anche ad un livello ancora embrionale, che con il tempo mostrerà le sue potenzialità. La strada da percorrere è perciò ancora lunga, ma è iniziata con lo spirito giusto. Va riconosciuto che in Italia la loro presenza non è scontata, esse possono rinnovare liberamente il loro impegno ogni anno senza nessun obbligo e non hanno nessuna agevolazione di tipo fiscale che spinga a compiere tale gesto. Ogni anno devono riproporsi obiettivi concreti e in continuo distacco dalle prassi economiche e ciò non è semplice.

Valutando, secondo quanto studiato dai casi presi in esame, gli elementi che definiscono la coerenza fra *Mission* e *Governance* concludo affermando che i valori fondanti sono sicuramente radicati nelle aziende italiane appartenenti al progetto, ma dai risultati possiamo affermare con una certa onestà che i principi che reggono il sistema EdC sono

⁹⁸ Cfr. Isaia capitolo 61 versetti 1-3.

condivisi soprattutto dagli imprenditori e purtroppo ancora poco diffusi fra i dipendenti. Le linee guida d'azione dall'EdC devono essere adattate alle singole realtà imprenditoriali e devono essere la base per l'utilizzo di mezzi come il Codice Etico. Questi strumenti che istituzionalizzano la responsabilità in azienda non sono ancora sfruttati a pieno ed è questa la strada futura da percorrere per far crescere e conoscere nel mondo le aziende ad Economia di Comunione, senza incorrere nel rischio che questa diventi un marchio da apporre alla propria attività imprenditoriale per un tornaconto economico.

Sicuramente ciò che abbiamo voluto sottolineare con questo studio, pensiamo sia un'esigenza fortemente condivisa, non solo nel mondo cristiano. La diffusione di imprese civili, così come delineate finora, garantirebbe una maggiore eterogeneità nei mercati e la possibilità di creare quel welfare civile che potrebbe agire sul benessere e sulla felicità di ciascuno. L'esperienza del progetto dell'economia civile è sicuramente un segno visibile e una testimonianza autentica, che rende possibile coniugare attività economica, efficienza, profitto con attività civili, solidali, eticamente orientate. In tal senso il progetto EdC rappresenta una vittoria rispetto alla sfida lanciata dall'economia civile, dimostrando che l'approccio teorico trova una sua attuazione pratica.

Il prof. Zamagni riferendosi a ciò che significa oggi per il mondo Edc rispose⁹⁹ che non è tanto la messa in comune degli utili e neppure la lotta alla povertà (che in tutta onestà allo stato attuale Edc con grosse difficoltà riesce a portare avanti), ma la realizzazione di un modo di produrre ricchezza capace di rafforzare il vincolo interpersonale, attraverso la dimostrazione concreta che si può stare dentro il mercato, e dunque essere competitivi, senza subirne il condizionamento derivante da una struttura motivazionale che considera come unico fine dell'agire economico quello del massimo profitto.

L'economia della salvezza riempie allora, quanto fin qui detto, di una luce particolare, che dona nuovo senso a ciò che prima ne era privo. Ci sentiamo noi, credenti, in particolar modo chiamati a portare avanti questa Cultura di Pentecoste – ma insieme a noi ogni persona attenta ai segni del tempo – propensi a dire che è giunto il momento di trovare una via da affiancare a quella attuale. Occorre avere la capacità di svegliarsi ogni giorno e chiedersi a cosa siamo chiamati a portare nel mondo. Solo così facendo queste imprese e questo nuovo mercato potranno dare una risposta davvero significativa.

⁹⁹ Cfr. www.edc-online.org/

BIBLIOGRAFIA

- Baggio A.M., Bruni L., Coda P., (2009), *La Crisi Economica. Appello ad una nuova responsabilità*, Città Nuova Editrice, Roma.
- Benedetto XVI, (2009), *Caritas in Veritate*, Libreria Editrice Vaticana, Città del Vaticano.
- Bozzola G.B. (1969) *Il sistema aziendale*, Etas K., Milano.
- Brambilla F. G., Campiglio L., Toso M., Viola F., Zamagni V., (2009), *Carità Globale. Commento alla Caritas in veritate*, Libreria Editrice Vaticana.
- Boff L., (1992), *Trinità e società*, Cittadella Editrice Assisi, Città di Castello.
- Bruni L., (2010), *L'ethos del mercato. Un'introduzione ai fondamenti antropologici e relazionali dell'economia*, Bruno Mondadori, Milano.
- Bruni L., (2007), *La ferita dell'altro. Economia e relazioni umane*, Il Margine, Trento.
- Bruni L., Zamagni S., (2009), *Dizionario di economia civile*, Città Nuova Editrice, Roma.
- Cameron R., Neal L., (2002) *Storia economica del mondo. Dalla preistoria ad oggi*, Il Mulino, Bologna.
- Candela G., Figini P., (2009), *Economia del Turismo*, McGraw Hill.
- Delle Foglie D., Campbell F., Mantovano A., Martinez S., Gotti Tedeschi E., (2009), *Abstract Evangelizzazione del sociale ed emergenza educativa*, Edizioni Vocepiù.
- Fabris A., (1983), *L'organizzazione dell'impresa*, Etas kompass, Milano.
- Mattai G., (1992), *Oltre le sabbie mobili: contributi del magistero all'etica sociale*, Società Editrice Internazionale, Torino.
- Mattarella B., (1968), *Impegno cristiano*, Istituto Editoriale Cultura Europea, Palermo.
- Muhammad Y., (2008), *Un mondo senza povertà*, Serie Bianca Feltrinelli.
- Peroni G., (2004), *Economia e management delle imprese alberghiere*, Franco Angeli (collana Centro it. studi superiori turismo), Milano.
- Scifo G., (1974), *Il capitale umano dell'impresa*, Isedi, Milano,
- Segreteria internazionale Economia di Comunione, (2010), *Rapporto 2009/2010*, Città Nuova Editrice, Roma.
- Smith A., (2008), *La ricchezza delle nazioni*, Newton Compton.
- Sorbino J.,(2001), *La fede in Gesù Cristo*, Cittadella Editrice, Città di Castello.
- Sorci C., (2002), *Lezioni di Economia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Stiglitz J. E., *Economia del settore pubblico*, Hoepli, seconda edizione
- Tonini N., (2010), *Etica e Turismo. La sfida possibile*. Edizioni San Paolo, Milano.

Zamagni S., Alfano A., D'Agostino F., Giorgino F., Letta E., Martinez S., (2009) *Abstract economia della salvezza, salvezza dell'economia*. Materiale privato dell'associazione RnS.

Zamagni S. - L. Bruni, (2004), *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica II* Mulino, Bologna.

Zamagni S. (1997), a cura di Orati V., *Paradossi sociali della crescita ed economia civile, Schumpeter Lectures*. Fondazione Carivit, Facoltà di Economia - Università della Tuscia.

Zappa G., (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano.